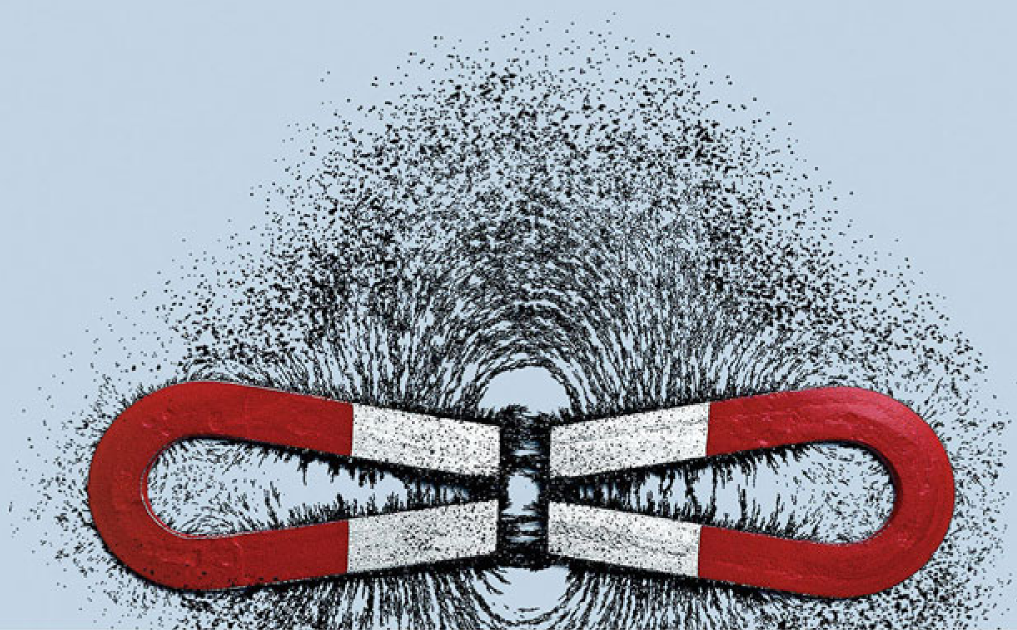
拉新

快速实现用户增长

[美] 加布里埃尔·温伯格 贾斯汀·迈尔斯 著 谢天 译
(GABRIEL WEINBERG) (JUSTIN MARES)

3个运营步骤，19种引流渠道，40个实战打法



Facebook、Netflix、Airbnb、Twitter、YouTube 实现用户指数级增长的拉新方法，都在这本书里

唯有生于拉新，才有留存、激活、变现、口碑

硅谷投资教父 马克·安德森
畅销书《从0到1》作者 彼得·蒂尔
孵化器YC创始人 保罗·格雷厄姆
知名风投USV联合创始人 弗雷德·威尔森
美国四大网站之一Reddit创始人 阿里克西斯·奥哈尼安
畅销书《精益创业》作者 埃里克·莱斯
"增长黑客理论"联合创立者 帕特里克·沃拉斯科维茨
联袂推荐

中信出版集团

版权信息

书名:拉新

作者:[美]加布里埃尔·温伯格 贾斯汀·迈尔斯

译者:谢天

ISBN:9787508699936

中信出版集团制作发行

前言：用户增长胜过一切

2006年，我以数百万美元的价格卖掉了几年前与人共同创立的互联网公司。从很多方面来看，那都是一家不同寻常的公司，其中一点是从头至尾都没有过其他员工，我一个人编写所有的代码、负责所有的财务和消费者支持工作。

出售公司的协议中没有要求我与合伙人必须为收购方工作。我们可以自由地去做其他事，我们也是这样做的。几个月以后，我和妻子从波士顿附近865平方英尺（约80平方米）的公寓搬到了费城以外25英里（1英里约等于1.6公里）的一处郊区住宅。当时我刚满27岁。

妻子去上班了，而我人生中第一次坐在家里无所事事。方圆100英里之内，我们一个人都不认识。我本能地开始在键盘上敲敲打打，同时琢磨十几项副业。一年半以后，我认为自己发现了机会。我发现了谷歌搜索两个让我感到困扰的问题：垃圾信息太多，即时回复不够（我不断地去维基百科和互联网电影资料库上寻求答案）。我想如果我可以轻松地挑出垃圾信息，给出即时回复，我就有了一个更具吸引力的搜索引擎。

两个问题比我原本想象的更难解决，但我非常热爱这项工作，所以坚持了下来。我与别人聊起自己的搜索引擎项目，大家都以为我疯了。你在做什么？与谷歌竞争？为什么？怎么竞争？又过了一年，2008年秋天，我按动开关，向公众推出了我开发的搜索引擎。

鸭鸭搜索（DuckDuckGo）的发布活动平淡无奇，也可能称不上是发布活动。我把它上传到一个叫“黑客新闻”（Hacker News）的小规模

科技网站，仅此而已。发布内容的题目是《你认为我的新搜索引擎怎么样？》。

与很多创业家一样，我的动力在于走在重大项目的前沿，当时正处于需要验证成果的阶段。即便什么都没有，我也能坚持下来，但我需要一些东西。

我得到了。

退一步说，当时我的产品并不是大家考虑使用的东西，我从人们的反应中就看出来了。毕竟那只是个互联网论坛。然而我仍然能感觉到，人们对一个新的搜索引擎竞争者有浓厚的兴趣。我能看出来，公众对谷歌的发展势头产生了警觉。例如，论坛上早期的一些对话让我开始调查搜索中的隐私，最后主题变成了“不会跟踪你的搜索引擎”，比政府和公司的监控成为主流社会问题早了好几年。

在任何情况下，我收到的回复都足以鼓励我继续努力。于是我遇到了“拉新”这个概念。我需要一些势能，以吸引新用户。

快速拉新是提升创业公司成功率的最佳方法，通过它可以看出企业是否运转良好。如果你给产品定价，这意味着有人愿意购买；如果你的产品是免费的，就说明用户数量在增长。

快速拉新有着强大的功能。通过它，你可以更轻松地应对技术、市场和团队风险，筹资、招聘、媒体新闻、合作关系、收购等工作也会变得更容易。

换句话说，**快速拉新胜过一切。**

我最新成立的公司通过两个拉新渠道获得增长：第一个是搜索引擎优化（SEO，在搜索引擎的相关词搜索结果中排名靠前），第二个

是病毒式营销（现有消费者带来更多消费者，例如推荐给朋友和家人）。

病毒式营销在搜索领域行不通，因为你没法通过在人和搜索结果之间放置任何东西来轻易地将这种营销方式植入产品。因此我尝试了搜索引擎优化。但关键词使用“搜索引擎”和“各种搜索引擎”没办法让我的产品靠前，因为排在前面的公司已经有十几年历史了，在漫长的时间里积累了数万条指向它们的链接。所以我更倾向于使用“新的搜索引擎”作为关键词。

我用了几个月时间，努力让这个关键词排名靠前。实现良好的搜索引擎优化，关键在于获得链接。本书后面有一章专门探讨搜索引擎优化，其中讲到要想以灵活的方式得到这些链接，你需要制定一个策略。

增加有关自己的文章和新闻报道是一个常用的策略。但是当我开始接触这种策略渠道时，它很快就趋于饱和了，没能让我升至前列。我需要更多创意。

在进行大量的头脑风暴和试验后，我最终想出了一个好办法。我装了一个小工具，可以显示你的社交媒体主页链接，以及你在每一个社交网站上有多少名关注者。人们喜欢把它嵌入自己的页面上，在底部会有一个链接指向鸭鸭搜索，链接的名称是“新的搜索引擎”。

这种渠道策略效果非常完美。我排到了第一名。

问题是，在我的网站上进行搜索的人并不多——大约每天50人。尽管我提升了势能，每天新增用户数量很稳定，但很快他们就不再活跃了。这种拉新没什么实际效果，带来的变化微乎其微。

在这里，我犯了两个大的错误。首先，我没能制定一个具体的拉新目标。事后想想，要产生实际的变化，我每天需要大概5000名新用户，而不是50名。搜索引擎优化没能让我实现目标。其次，我受到了以往经验的局限。上一家公司通过这种方式增长了用户数量，并不意味着它对所有公司都适用。

这些都是很容易犯的错误，实际上，大多数创业公司都会犯。通常创业公司的发展轨迹是这样的：

1.创始人首先对自己热爱的公司有个想法。最初的兴奋演变成开发产品时的挣扎，但最后总有一些成果。

2.发布！

3.他们期待消费者自己找上门来，但不幸的是这并没有发生。于是他们想到了提升势能的方法并专注于此。他们把知道或者听说过的方法都尝试了一遍：在脸书上做广告，在本地做公关，或者在内容平台上发表一些文章等。

4.公司把资金耗光，然后破产了。

可惜，这是常态。更加悲伤的是，这些公司的产品往往很有用。这就是说，如果他们采取了正确的拉新策略，也许真的可以提升吸引力，而不至于破产。

由于我之前创办公司取得了成功，我以为自己知道该做什么。但是我错了。幸运的是，我还有补救的机会。我有足够的资本支撑自己解决在用户增长上犯的错误，所以这些错误才没有给鸭鸭搜索造成致命的后果。不是所有人都如此幸运。

我意识到自己犯下这些错误的同时，也清楚自己并不知道吸引用户关注的正确方法。我问了问周围的人，结果发现获取新用户没有合

适的框架，因此我开始着手撰写本书。

那段时间我还开展了天使投资，并更加认真地给其他创业公司提供建议。我亲眼见到很多企业有相似的挣扎和犯错的经历。我也和本书的共同作者贾斯汀·迈尔斯开始合作。贾斯汀创建过两家公司，其中一家被收购，另外一家卓越云服务（Exceptional Cloud Services）公司也实现了增长，于2013年被全球领先的云服务提供商Rackspace以数百万美元的价格收购。贾斯汀在推动用户增长方面是行家。

我们开始着手帮助各个行业的创业公司获得新用户：从互联网公司到本地的小企业，以及其他各种类型的公司。我们借鉴自己以往的经验，并采访了40多名创业者，对更多的企业展开研究，找出了它们成功采用的可以复制的框架。

这个框架就是“靶心”（Bullseye），一个用于获取用户吸引力的简易三步流程。靶心对所有类型的创业公司都适用：包括以消费者或者企业为重点的大型或小型公司。

鸭鸭搜索有一个不算高调的开始，从那以后，公司增长了五个数量级（10的5次方倍），搜索量从最初的每天100个增加到超过1000万个。每一步——从100到1000、1万、10万、100万，再到1000万——我们都重新考虑如何保持用户增长。公司这样做的原因在于，适合某一个运营阶段的拉新渠道早晚会失效。

所幸，我们采用的“靶心”框架帮助我们在正确的时间找到了正确的拉新渠道。在搜索引擎优化上犯了错以后，我们开始使用内容营销、线上广告、大众媒体和最近采用的商务拓展等方法。我们一次又一次地射中了靶心，你也一定会。

第1部分 运营的基础是用户持续增长

对用户增长的追求是运营的核心目标。从投入运营的初期阶段到快速成长期，再到稳定的成熟阶段，拉新贯穿了产品的整个生命周期。拉新做不好，产品就缺乏用户；没有用户，再精致完美的产品都毫无意义。

第1章 拉新，运营永恒的话题

快迅拉新是体现你的公司开始成长的一种信号。它可以从公司的核心业务中体现出来：如果你开发了一款手机应用，那么下载率迅速提升；如果你提供一种订阅服务，那么月收入飞速增长；如果你经营一家有机面包坊，那么每星期的交易量一直在增加。你应该能明白我的意思。

AngelList（一家著名的创投平台）的创始人内维尔·拉维坎特（Naval Ravikant）讲得很明确：

拉新能力从根本上说就是新用户增长的量化指标。所以从产品的角度来看，初期吸引力也许是两到三名进行支付的早期消费者；而从用户的角度来看，公司的用户基数可能要达到数十万名。

拉新能力是可以不断增强的。创业公司的唯一目标就是迅速成长。获得用户增长意味着你尽最大的努力让增长曲线向右上方走。创业孵化器Y Combinator的创始人保罗·格雷厄姆（Paul Graham）这样解读：

创业公司的目标是快速获得用户增长。成立时间短并非证明一家公司是企业公司的要素。它也不是公司需要提高技术水平或者获得风险资本，抑或掌握某种“后路”的理由。唯一关键的要素是用户增长。与创业公司有关的其他一切内容都排在它后面。

拉新即用户增长。对新用户的追求是公司运营的核心目标。

在采访过40多名成功的运营者，并对更多公司展开研究以后，我们发现大部分公司一共使用19种不同的运营渠道来获取新用户。许多

企业甚至尝试多种不同的渠道，直到探索出适合自己的那一种。

我们把这些获得用户的方法称为拉新渠道。这些是营销和运营的渠道，可以帮助你的公司提升拉新能力，实现真正的用户增长。

通过研究，我们发现两个比较广泛的问题：第一，大多数创业者只考虑使用他们比较熟悉的，或者他们以为最适合产品或公司的拉新渠道。这意味着有太多公司专注于同样的渠道，而忽略了其他不错的获取用户的方式。实际上，在一个行业中利用率最低的渠道往往是效果最好的。

第二，预测哪一种拉新渠道最有效很难。你可以根据现有条件进行猜测，但在开始尝试之前，你很难说清楚现在哪种渠道对自己来说是最合适的。

本书第2章到第5章是介绍的部分，对这两个问题进行了扩展。第2章向读者介绍拉新思维：为了最大化地提升用户增长，你需要培养哪些思维方式。第3章介绍获得新用户的框架，即“靶心”。最关键的是，这个框架包含针对几种拉新渠道的试验，并着重探讨最有潜力的一些渠道。

第4章围绕“靶心”框架解释如何开展拉新试验。第5章介绍了另一个框架——“关键的道路”，帮助运营者集中精力实现增长目标，忽略其他不必要的因素。

然而在你开始着手实践之前，我们要向你介绍19种拉新渠道，还有我们采访过的一些人。本书第6章到第24章会针对每一种渠道进行深入探讨。

在了解这些渠道的过程中，尽量不要认为它与你的公司无关而忽略它。每一种拉新渠道都为所有类型和不同阶段的公司做过贡献。正

如前文所说，最合适的渠道往往是采用率最低的那个。如果你选择了你的对手放弃的渠道，你也许就可以在他们止步不前的时候迅速成长。

软广告：精准触达用户

Codecademy（一家在线学习编程知识的网站）、Mint（一家记录财务信息的网站）和红迪网（Reddit）这样比较受欢迎的公司都是通过使用软广告起步的。Mint的前营销总监诺亚·卡根（Noah Kagan）向我们讲述了他如何在公司成立早期瞄准了细分市场的内容平台，以及这一策略如何帮助Mint在正式成立之前就积累了4万名用户。

大众媒体：找到流量洼地

大众媒体是一种通过报纸、杂志和电视等传统媒介让你的公司提高品牌露出的技巧。我们采访了TechCrunch（科技博客）的前作家贾森·金凯德（Jason Kincaid），跟他探讨如何确定媒体目标、如何与记者培养关系、大多数公司在宣传方面会犯哪些错误等问题。我们还与媒体策略家、畅销书《一个媒体推手的自白：揭露营销神话背后的真相》的作者瑞安·霍利迪（Ryan Holiday）进行了沟通，学习创业公司如何利用当今迅速变化的媒体环境来获得用户增长。

创意运营：让用户产生好奇

创意运营包括采用一些特别的技巧，例如制造话题来吸引媒体注意。这一渠道也可以通过不断满足用户的需求来发挥作用。亚历克西斯·奥海涅（Alexis Ohanian）给我们讲述了他如何打响自己参与创立的

两家公司——红迪网和Hipmunk（一款查询机票、酒店信息的软件）——的名声。

搜索引擎营销：把点击率变成转化率

搜索引擎营销（SEM）是指企业可以在谷歌和其他搜索引擎上向消费者做广告。我们采访了Infiection（一家族谱网站，隶属于档案网站Archives.com，Archives.com后被族谱网站Ancestry.com以1亿美元的价格收购）的马修·莫纳汉（Matthew Monahan），了解Archives.com如何以搜索引擎营销作为用户增长的主要驱动力。

线上推广：抓住用户的眼球

在红迪网、YouTube（优兔）、脸书、推特（Twitter）和上百个其他专业网站上做线上广告是吸引新用户的一种强大而灵活的方式。我们请到了社交媒体广告采购平台Adaptly的创始人尼克希尔·塞西（Nikhil Sethi）来分享如何利用线上广告获得用户。

线下推广：全场景运营

线下推广包括电视广告、广播广告、广告牌、专题广告、报纸和杂志广告、传单和其他地方性广告。这些推广可以接触到在网上无法触及的群体，例如老年人、技术使用不熟练的人群和通勤人士。很少有创业公司使用这种渠道，这意味着针对这些群体的竞争不强烈。我们与WP Engine（专用主机提供商）和智能熊软件公司（Smart Bear Software）的创始人贾森·科恩（Jason Cohen）交流了他采用的吸引用户的线下广告渠道。

搜索引擎优化：让用户找到产品入口

搜索引擎优化是保证网站在关键词搜索结果中位居前列的过程。我们采访了Moz（搜索引擎优化软件行业的市场领导者）的兰德·费什金（Rand Fishkin），听他讲述使用这种渠道获得新用户的最佳实践。Appointment Reminder（约会提醒和日程安排应用程序）的创始人帕特里克·麦肯齐（Patrick McKenzie）也向我们解释了自己如何使用搜索引擎优化，以较低成本精准获取用户。

内容营销：用内容连接用户

很多创业公司都有自己的平台，然而大多数公司都没有利用自己的平台获得新用户。我们与Unbounce（网页制作软件）的创建者瑞克·佩罗（Rick Perreault）以及OkCupid（在线约会网站）的联合创始人萨姆·雅甘（Sam Yagan）交流，学习他们如何利用内容营销来改造公司。

推送：最大化获得用户

推送是在改变公司发展前景的同时留住现有用户，并鼓励他们继续消费的最佳方式之一。在这一章我们采访了邮件营销公司Customer.io的创始人科林·纳德科恩（Colin Nederkoorn），他讲述了公司应该如何通过推送信息最大化地获得用户。

病毒裂变：让用户自发推广

病毒裂变是通过鼓励现有用户引荐其他人来增加用户数量。我们采访了风险投资机构500 Startups的病毒裂变专家和讲师安德鲁·陈

（Andrew Chen），了解了常用的病毒裂变技巧和促使几家主要的创业公司使用这种手段的因素。我们还与myZamana（印度交友网站）的阿希什·昆德拉（Ashish Kundra）讨论了他如何在一年内利用病毒裂变将用户数量从10万人提升至400万人以上。

小程序、小工具营销：发现用户新需求

利用小程序、小工具获得用户是一条未被开辟的路。成功的企业有的建立了小型网站，有的开发网页小组件，也有的提供免费小工具，每个月能得到数千名新用户。我们采访了HubSpot（一家销售自动化软件的公司）的达迈什·沙（Dharmesh Shah），他告诉我们如何利用小程序、小工具的营销方式，使用小工具（例如该公司开发的营销评级工具Marketing Grader）将新用户数量增加到数万名。

商务拓展：找到流量合伙人

商务拓展（BD）是创建既有利于公司也有利于合伙人的战略关系的过程。Kayak.com（著名旅游搜索引擎）的联合创始人和CEO保罗·英格利什（Paul English）跟我们分享了Kayak与美国在线（AOL）早期合伙关系的影响。我们还采访了风险投资家克里斯·弗拉里克（Chris Fralic），他针对Half.com进行的业务开发是促成易贝（eBay）用3.5亿美元收购该公司的重要原因。我们会向读者展示如何建立拓展架构，找到战略合伙人，建立商务拓展渠道，并接触到潜在的落地合伙人。

直接推销：获取种子用户

直接推销指的是直接卖掉产品换取现金。我们采访了经纬创投公司（Matrix Partners）的戴维·斯考克（David Skok）——他曾经帮助4

家不同的公司上市——了解最好的几家软件公司如何运营可持续的、灵活的推销流程。我们还研究如何积累初期用户，并使用可以成功卖出产品的沟通方式。

分销：找到落地代理

Host Gator（虚拟主机提供商）、GoDaddy（互联网域名注册商）和Sprout Social（社交网站）等公司都有着健全的分销渠道，这使得它们能以节约的方式吸引数十万用户。我们采访了Pepperjam（在线性能营销企业，2009年被易贝收购）的创始人克里斯托弗·琼斯（Kristopher Jones），学习公司应该如何使用这一渠道。我们还与曼尼什·塞西（Maneesh Sethi）聊天，了解分销渠道的运营者要如何选择分销的产品，以及采用的一些运营策略。

现有平台：挖掘剩余流量

专注于现有平台意味着你要把精力放在有影响力的大平台上，包括脸书、推特、应用商店等，让这些平台的上千万用户来使用你的产品。印象笔记创始团队的亚历克斯·帕切科夫（Alex Pachikov）解释了他们如何利用苹果公司的应用商店平台吸引了几百万名用户。

会展：寻找跨界

会展为特定行业的公司展示最新产品提供了机会。我们采访了具有创意的自行车刹车片公司SureStop的布莱恩·莱利（Brian Riley），听他讲述如何在一次展会上建立了让公司销量增加两万件的伙伴关系，以及在每一场活动中获得新用户的方法。

线下活动：截取开放场景流量

赞助或主办线下活动——从小型聚会到大型会议——也是获得新用户的主要方式。我们与MicroConf的创始人、组织者罗布·沃林（Rob Walling）探讨了如何运作一场精彩的活动。

演讲：探索新模式

畅销书《精益创业》的作者埃里克·莱斯（Eric Ries）与我们分享自己如何在新书出版一个星期内通过参与演讲让新书登上了畅销榜。我们还采访了Clarity（咨询平台）创始人丹·马泰尔（Dan Martell），了解如何在对话活动期间做一次精彩演讲，借机提升公司形象。

建立核心社群：让用户推动运营

维基百科和Stack Exchange（一个由许多问答网站组成的网络社群）等公司都通过围绕自己的产品建立反响热烈的社群来实现用户增长。我们采访了Stack Exchange的杰夫·阿特伍德（Jeff Atwood），了解到他建立Stack Overfiow社群的过程。该社群积累了历史上最多有效的编程问题和答案。

读过本书以后，你会了解以上19种拉新渠道如何为你的公司和产品提升吸引力。我们将提供一个框架，帮助你找出应该专注执行的拉新渠道，并教会你操作方法。

第2章 拉新思维

你应该花费多长时间来获得新用户？什么时候开始着手做比较好？如何判断你的行为是有效的？为了吸引到投资者，你需要多大程度上的用户增长？本章将对以上问题以及其他有关拉新的基本问题做出解答，培养读者的拉新思维，为成功打下基础。

50%法则

如果你打算建立一家企业，这说明你有能力创造一款产品。几乎所有失败的公司都有自己的产品。它们所缺少的，是足够的用户。

网景公司和安德森–霍洛维茨风险投资公司创始人马克·安德森（Marc Andreessen）对这个常见的问题进行了总结：

我们往往对原想给予支持的企业家们不抱希望，最重要的原因是他们把全部注意力都放在产品上面，对其他的东西一概不理。很多企业家创造了非常棒的产品，却没有制定好的运营策略。更糟的是，有些人坚持认为他们不需要运营策略，甚至将自己的这种态度称为“病毒式运营策略”。

实际情况通常是这样的：企业创建者根据早期用户所表达的需求，花时间设计他们想要的东西。当企业家认为自己已经准备好，开始发布新产品并试图吸引更多用户时，却发现人群并没有蜂拥而至，因此感到沮丧。

拥有早期用户喜爱的产品或服务，却没有一种清晰的提升用户增长的方法，这是个大问题。为了解决这个问题，你需要在设计产品或

服务的同时，检验那些获得用户的渠道。

用户增长与产品开发同等重要，应各占你一半的注意力。这就是我们所说的“50%法则”：50%的时间用在产品上，另外50%用来获得新用户。

为了获得新用户，创造别人需要的东西当然很有必要，但还不够。有四种情形可以说明，你可以生产别人想要的产品，却无法维持企业的活力。

第一，你可以生产人们需要的东西，但找不出一种可持续的运营模式，资金数量没有增长。例如人们不及时支付，或者运营活动无法让你收支相抵。根本就没有真正的市场。

第二，你可以生产人们需要的东西，但购买人数不足以使你获利。往往是市场规模太小，你又找不到清晰的扩大规模的途径。如果公司最初的野心不够大，选择了一个特别狭小的细分市场，这种情况就会出现。

第三，你可以生产人们需要的东西，但要让他们对你的产品有印象，需要高昂的成本。你会发现自己面对的是一个难以开拓的市场。举个例子，就像一种相对便宜的产品需要一支专门的运营团队一样。这种组合行不通。

第四，你可以生产人们需要的东西，但很多其他公司也在生产它。在这种情形下，你会发现自己处于高度竞争的市场，想争取到用户非常困难。

如果你从一开始就遵守50%法则，就有很大希望避开这些陷阱；但如果没有，那么你很可能发现自己已经置身于陷阱中，任何努力都无济于事。遗憾的是，很多新创企业都面临这样的情况。通常这些企

业的产品和服务都很好，然而企业由于没有有效的运营策略面临倒闭，这很可惜。

从另一个方面来看，如果你从一开始就专注于提高用户增长，那么你很快可以看出自己是否正处于正确的轨道上。拉新试验的结果有助于指引你避开陷阱，朝着提高吸引力的方向发展，最终带来实际的用户增长。

50%法则实践起来并不容易，因为你很可能将所有时间都用来制造产品。毕竟你创建企业的初衷是要专门开发一种产品或服务，你曾经有自己的愿景。很多有关吸引力的活动对你来说都是未知的，并且超出了你能接受的范围和最初的设想，因此你会本能地想避开这些活动。千万别这么做。

说得清楚一点，在产品和拉新上平均分配时间一定会延缓产品开发的进程。然而出人意料的是，这样做不会拖延产品成功上市的时间，事实上还会加速。这是因为同时追求产品和新用户有多种好处。

首先，它会指引你开发正确的产品，因为你可以从获取新用户的努力中了解市场需求。如果你有完善的产品开发流程，而且已经从早期的用户那里得到了良好的反馈。但这些用户往往跟你很亲近，所以他们给的意见都是你想听到的。

通过拉新，你有机会得到稳定的新用户群。通过这些人，你才能真正了解市场是否接受你的产品，如果没有，你会找出产品的欠缺在哪里或者流程的哪些部分出了问题。

你可以把针对拉新的早期投资看作向一个破桶里倒水。最开始桶会一直漏水，因为你的产品还无法完全满足用户的需求，解决他们的问题。换句话说，产品还不具有足够的势能，很多用户还不想尝试它。因此，你在提升用户增长上花的钱大部分都从桶中漏出去了。

很多企业家就是在这里犯错。他们会认为这些钱被浪费了。正相反，这个过程告诉你桶（产品）的破洞在哪里。如果你不采用这样的方式与用户互动，你在产品开发上的努力就是南辕北辙。

这种互动还会给你带来额外的信息，例如如何与潜在的用户产生共鸣，首先应重点关注哪一部分市场，哪些类型的用户更容易被吸引，以及你在运营的过程中最有可能遇到何种障碍等。

通过良好的产品开发流程，你也能获取上面的信息，但还远远不够。所有这些新的信息有助于你完善最初的产品设计以及运营策略。

多宝箱（Dropbox，云存储公司）就经历过完全相同的情况。在产品开发期间，开发团队尝试过搜索引擎营销，结果发现对业务发展没什么用。他们将产品定价230美元，而成本只有99美元。后来该公司专注实行病毒式营销模式，在产品中植入用户推荐程序。从那时起，该计划就成了用户增长最强大的驱动力。

相反，如果在发布了产品之后再专注于提高势能，企业往往由于需要根据真实的市场反馈做出调整，而陷入一轮又一轮产品开发的循环。这也是为什么同时开展拉新和开发产品的工作在短期内可能延缓产品进程，但从长期来看有促进的效果。

同时进行产品开发和拉新的第二个好处是，你可以在发布任何东西以前检验不同的拉新渠道。这意味着一旦产品开发完成，公司就可以迅速发展。在了解适合企业的拉新渠道上处于领先，这对你的公司来说很有价值。营销自动化软件公司Marketo（2013年进行了首次公开募股）的创立者和CEO菲尔·费尔南德斯（Phil Fernandez）曾经谈到过这种好处：

在Marketo，我们不仅在开发产品以前就开始实行搜索引擎优化，还写了一个博客，我们在上面讨论打算解决的问题。公司没有针对产

品，而是对创意展开了公众测试，将读者们早期提供的反馈纳入了产品开发流程。

通过采用这种内容策略模式，Marketo的同事们开始努力吸引用户对公司解决方案的兴趣。我们事先做了大量工作，当产品最后投放市场时，公司已经拥有超过1.4万名感兴趣的用户。

如果Marketo只把注意力放在产品开发上，它不会得到这么多用户。这是在第一天就聚集起大量用户——真正的用户——和仅为少部分有需求的人开发产品之间的区别。

逐步实现增长目标

在着手推动用户增长之前，你必须首先了解用户增长对公司意味着什么。你需要制定一个增长目标。在最初的阶段，用户增长目标往往是得到足够的注意力来筹集资金或是实现收益。在任何情况下，你都需要用具体数字来弄清楚这个目标到底是什么。你需要多少名用户？增长率应该是多少?

拉新策略的关注点应该永远放在逐步实现用户增长目标上。在这里我们想说的是，你需要专注于能给你的增长目标带来实实在在、显而易见的影响的运营活动。它一定要有效地实现你吸引用户的目标，而不是昙花一现。

例如，在鸭鸭搜索成立早期，它的关注点是搜索引擎优化，目标是在用户搜索“新的搜索引擎”关键词时位居前列。在获取用户方面，这个方法很成功，但它带来的用户数量尚不足以实现增长目标。它没能带来实际的变化。

从获得用户增长的角度来看，你可以从三个阶段来努力：

·阶段一：制造人们需要的产品或服务。

·阶段二：推广人们需要的产品或服务。

·阶段三：扩大业务规模。

回到那个破桶的比喻。阶段一是你的桶（产品）破洞最多的时候。实际上它根本无法盛水。看起来似乎努力也没什么用，但你仍然需要往桶里面倒少量水，这样才可以看到洞在哪里，并把它们堵住。

利用稳定的新用户流测试势能渠道，你会看到产品的漏洞是否在一段时间过后被堵住了。如果你制定了完善的产品开发策略，就应该看到好的结果。实际上，这是用户开发和产品开发之间一个良好的反馈机制，你可以利用这一机制确保自己处于正确的轨道上。

完善产品的过程，就是有效地堵住漏洞的过程。当你完成了阶段二，你就实现了产品与市场的匹配，消费者们开始聚拢过来。现在你需要在势能方面做出更大的努力：桶已经不再漏水了。你正在调整公司的定位和运营手段。

在阶段三，你已经掌握一种健全的运营模式，并在市场上占据了重要的位置，同时兼顾进一步占领市场和获得利润两个目标。

在不同阶段，你会发现自己从事不同的运营工作，因为随着公司的增长，它在不同的阶段需要不同的增长目标。阶段一的目标是吸引第一批用户，证明自己的产品有势能。在阶段二，你需要更多的用户来实现可持续发展。到了阶段三，你的关注点应当是增加收益、拓展运营渠道，创造一种真正可持续的运营模式。

阶段一最大的重点就是产品，包括在创造最初的产品的同时追求前期势能。这往往意味着以无法扩大规模的方式获得用户增长——发

表演讲、做软广告，给联系人发邮件，参加会议，以及其他能接触到用户的方法。

保罗·格雷厄姆发表过一篇题为《创业必须从小事做起》的文章，他在里面写道：

很多想要创业的人都相信，公司要么获得巨大成功，要么就干脆别启动。你开发某种产品或服务，将它投放市场，如果你的产品或服务足够吸引人，用户就会按照预期来敲你的门。否则，你在市场上就没有一席之地。

实际上，创业公司的成功，关键在于创业者的推动……起初创业者都会做的一件小事，是亲自寻找用户。几乎所有创业公司都不得不这样做。你不能坐等用户主动找上门来。你必须走出家门，去抓住他们。

创业公司的增长往往是井喷式的。最初的增长通常很缓慢，一旦采用了有效的用户增长渠道策略，公司业务就会突飞猛进。最终随着现有策略的饱和，效率开始逐步降低，发展速度也会变得平缓。接下来，当你找到另一种合适的运营策略，又会迎来另一波用户增长。

随着公司不断发展，轻度的拉新策略已经无法带来任何变化。如果每天你的网站有上万点击量，能给你带来20名新用户的推特消息或博客文章就没什么势能了。

到了更高的阶段，修改增长目标意味着你要制定更大的数字。如果你想吸引10万名新用户，以1%~5%的转化率来计算，你要面向200万到1000万人展开运营——这个数字可不小！这也是社群和病毒式营销等拉新渠道有着强大力量的原因：用户基数和潜在市场都很大。不管怎样，你要从推进增长目标的角度来审视自己在获取用户方面的行为。

多大的用户增长才能得到足够的投资者?

渴望迅速发展的创业者会把注意力放在吸引投资上。不是所有初创企业的目标都是IPO（首次公开募股），但一般都需要外部人士投资。因此，创业者常常会思考多大程度的势能能引起投资者的兴趣。AngelList创始人内维尔·拉维坎特在多年前回答了这个问题：

这是一个不断变化的目标。整个生态系统现在变得越来越有效。产品正以远低于以前的成本获得更高的利润。

2010年，你在获得用户增长之前就能得到每天交易所需的启动资金；2012年，不管你有多大用户增长，都可能得不到投资；2013年，如果你开了家下载量上万的移动设备应用程序就能得到投资；2014年以后，要想得到足够的资金，应用程序的下载量可能要达到数十万，使用率也要迅速强势增长。

随着市场竞争力的增强，用户量的概念也不断发生变化。因此我们有必要参考AngelList和刚刚得到投资的公司的做法，这些案例可以告诉你目前的形势如何。

在追求资金的过程中，你首先要接触的是能理解你正在做什么的人。（也许因为他们以前也做过同样的事，或者投资过相似的领域。）

潜在的投资者对你的业务了解越深刻，他们在投资之前越不需要看到你的用户增长，因为这些人更有可能感知你现在仅有的一点势能，并且相信它有巨大的发展潜力。反之，对你的行业知之甚少的那些投资者在投资之前也许要求看到强大的用户增长。还有一种外部投资者是家人和朋友，他们在投资之前不需要任何用户增长，因为他们是针对你个人投资的。

在筹集资金的过程中可能会遭到多次拒绝，因此很容易感到气馁。但你不应该把拒绝当成对自己产品的否定。投资者拒绝你的原因有很多，也许是你无法控制的（他们的投资目标、时机、专业程度等）。

产品参与度的可持续增长（即过了一段时间，越来越多的消费者开始体验你的产品）是任何投资者都无法忽略的。即便消费者的绝对数量很小，这一点也成立。因此如果你的初始用户数量为100人，连续六个月每月增长率达到10%，这对投资者来说具有很大的势能。可持续增长的公司从长期来看获得成功的可能性很大。在投资方面，一定要记住：**用户增长胜过一切。**

转型，还是不转型，这是个问题

也许到了某一点，你会对目前的用户增长感到不满意。你也许筹不到资金，或者感觉事情没有按照预期发展。你如何才能知道什么时候该从目前的业务上转型?

我们强烈认为很多产品放弃得太早。多数公司的成功依赖于在正确的时间选择了非常有潜力的市场。以鸭鸭搜索为例，其他搜索引擎公司在两年以后都放弃了，而它已经坚持了七年多。

自2009年以来，隐私是鸭鸭搜索与其他公司区别最大的领域（它不会跟踪你），直到2013年美国国家安全局信息泄露事件曝出，它才成为主流社会问题。在2013年之前，公司增长很稳定，但在全世界开始关注隐私问题以后，公司呈现出爆炸式增长。

我们非常有必要认真考虑这个时间表。试想，如果你正打算开公司，你做好坚持到下一个十年的准备了吗？很多创业者在反思过去的时候都感到自己创建公司的决定做得太仓促，如果当初意识到这是一

场持久战，自己一定会找一些更喜欢的事来做。如果你相信自己的产品能成功，那么它一定会；否则，它很快就会衰亡。

如果你考虑转型，第一件要考虑的事就是证实有没有用户喜欢你的产品，哪怕只是少数。如果有稳定的用户群，你现在就放弃未免操之过急了。你要好好审视产品的闪光点，研究如何将它们放大。为什么这些用户如此热衷你的产品？这群人之间有没有关联？他们是庞大市场中最早使用你产品的人，还是外部投资者？这些问题的答案也许可以揭示一些你目前的规划中还不明显的内容。

另一个需要考虑的因素：创业者往往具有前瞻性，这也是为什么你需要选择一个能坚持很多年的想法，这点很重要。当然，早几年进入市场和早十年进入市场有很大的区别。几乎没有人能连续十年获得中等收益，但提前一两年进入市场是不错的。你可以利用这个时间改进和完善产品。接下来当市场开始扩张，你就比其他行业竞争者多出一些优势。

你怎样才能知道自己创业的时间刚刚好，并应该坚持下去？方法同上，就是看看用户是否愿意尝试你的产品。如果时机合适，你会发现有一批早期人士已经准备好接受你的产品了。

目标

在获得用户增长方面付出一半努力。同时追求用户增长和产品，在二者中间均匀分配时间。将你的产品看作一个破桶，早期的努力会让你看见破洞在哪里。

制定增长目标。将注意力放在能明显推动公司增长的策略和运营技巧上。关注实实在在的数字。

了解潜在的投资者看重什么样的增长数字。为了得到投资者的注意，需要多大程度上的吸引力，这是一个变化的目标，但没有投资者会忽视用户的持续增长。了解公司业务的潜在投资者更有可能接受你的拉新策略，并更早投资。吸引力胜过一切。

找到自己的闪光点。如果你找不到合适的拉新策略，那就从真正喜欢你的产品的用户当中寻找自己的闪光点。看看你是否可以弄清楚为什么原先的拉新策略对这些人有效，以及自己能否从原来的基础上扩张。如果找不到闪光点，那也许转型的时机到了。

第3章 用户增长框架

现在你掌握了19种可以参考的拉新渠道，但找出合适的那个很难。因此我们建立了一个简单的框架，叫作“靶心”，它可以帮助你找到能给你带来势能的那一种渠道。PayPal（贝宝）创始人、脸书早期投资者、亿万富翁彼得·蒂尔（Peter Thiel）说过这样的话：

（你）也许不会有很多同等有效的运营策略。工程师在这个领域常栽跟头，因为他们不懂运营。由于他们不知道什么方法起作用，也没想过这个问题，他们会尝试推销、商务拓展、线下推广和病毒式营销等——所有方法都试过了，却依然遭遇沉船。

这个想法实在太糟糕了。看起来很有可能某一条渠道是理想的，但大多数企业却找不到。运营的失利——而非产品本身——是导致公司破产的首要原因。哪怕你只能找到一种适合自己的用户增长渠道，你的公司还是可以顺利发展。如果你尝试了几种方法但没确定一种，你就会失败。所以你最应该做的，就是认真思考，想出一条最佳的拉新渠道。

我们给这个包含三个步骤的框架取名为“靶心”，是因为射击时你要瞄准的是靶心——目标中最核心的一种用户增长渠道，它可以带你进入下一个发展阶段。

外环：有一点可能

“靶心”框架的第一步是进行头脑风暴，列出所有存在的拉新渠道。如果你要在线下做推广，那么最佳的场所应该是哪里？如果你要

做演讲，哪个群体是最理想的听众？试着想象在每一种拉新渠道中成功是什么样子，把它写在靶心的外环。

每个人最初都有偏见。外环存在的意义是帮助你系统性地应对有关拉新渠道的偏见。在这一步，你不能漏掉任何一种渠道。应该对每种渠道有一个主意。在实践上，很多创业者这一步做得都不够，他们没有持久、深入地进行头脑风暴，在每一种渠道上认真思考如何执行。

你要从所有渠道中找出看起来还不错的、有机会给公司目标带来变化的那一个。例如，线上推广是一种渠道，在红迪网、推特或者脸书上做广告是社交媒体领域内的不同方法。通过头脑风暴，你会在19个不同的渠道中找到最佳的策略。

在展开研究、为头脑风暴提供素材方面，本书是一个不错的开始，但要运营公司，你还要做得更具体。你应该了解行业中有效的运营策略有哪些，以及相似公司的发展经验。更重要的是，你要弄清楚这些公司如何在一段时间内积累消费者，不成功的企业又是如何将运营资金打水漂的。

中间环：可能性比较大

“靶心”框架的第二步是针对看起来最有效果的几种渠道展开低成本测试。看看外环都有什么内容，把你认为最好的拉新渠道拉到中间环去。

外环通常会有一些让你感到兴奋、看起来很有潜力的想法。如果一个渠道明显不能给你兴奋感，那就不要付出精力了。

我们希望你在中间环添加一种以上的渠道，因为能很好地同时完成的工作，我不希望你浪费时间分开做。你可以同时展开多种测试，但每一种都比较耗费时间。由于注意力被分散，这样做也可能导致错误的出现，所以测试的数量也不宜过多。

现在针对中间环的每一种拉新渠道设计低成本测试，检验它是否真的有效。这些测试必须能够简要回答下面三个问题：

1.通过这种渠道吸引用户的成本是多少？

2.通过这种渠道能吸引多少用户？

3.通过这种渠道吸引到的用户是你目前需要的吗？

针对所有拉新渠道的测试目前没有单一的方法，因为每家公司都不同。我们会在下一章讲开展和研究这些测试的技巧。在本书后面的部分，你还能了解到关于测试所有拉新渠道的具体内容。

有些运营者这一步做得不够好，他们过早地加大了推广力度。记住，在测试的过程中，你只是在检验这种渠道是否能够给你的公司带来变革。在这个阶段，你主要考虑的因素是速度——获取数据和证明自己设想的速度。

你可以设计一些小规模的、不需要付出很多成本或努力的测试。例如，在脸书上投放4个广告，而不是40个。你应该在1000美元的成本和一个月的时间之内对某种渠道的效果有大致了解。一般情况下，成本和时间应该少于这个范围。

内环：真正有效的东西

“靶心”框架的第三步，也是最后一步，是把注意力完全放在能推动公司发展的渠道上：你的核心拉新渠道。

如果一切进展顺利，你在中间环测试过的一种渠道会产生非凡的效果。在这种情况下，你应该将全部精力和资源投入这个渠道。你打中了靶心！你找到了属于自己的核心拉新渠道。

在一家公司生命周期的任何阶段，会有一种拉新渠道主导着用户数量。这也是为什么我们建议一次只关注一种渠道，但前提是你要找到一个看起来真正行之有效的渠道。

这一步的目标非常简单：压榨核心渠道的所有势能。为此，你要不断进行试验，找出在这一渠道中优化用户增长方式的办法。随着你的探索逐步深入，你会找出有效的方法，并采取所有可能的方式实施这些方法，直到它们由于饱和或者成本增加而失效。

现实中，运营者往往同时关注其他渠道而分散注意力，因此这一步的执行情况不算理想。例如，假设你针对三个拉新渠道展开测试：搜索引擎营销、会展和大众媒体。搜索引擎营销是看起来最合适的渠道，所以你决定主攻它，把它作为自己的核心渠道。尽管会展和大众媒体的效果稍微逊色，但也不错。你会自然而然地把注意力分给会展和大众媒体，因为你知道这两种方法也有效。这是个错误。搜索引擎营销的优势远远超出其他两个，你应该把所有精力放在这个核心渠道上，因为探索这个渠道里面的多种运营策略和方法远远好于使用效果没那么好的渠道。其他渠道会分散你的注意力。

这里容易让人产生疑惑，专注于研究核心渠道时，你也需要根据其他渠道制定运营策略。但核心渠道仍然占主导地位，其他渠道都是为这一渠道服务的。

例如，你会发现，在探索搜索引擎优化的过程中，你需要为自己的网站增加点击量，一个好办法是增加大众媒体宣传（另一种拉新渠道）。同样，病毒裂变也是建立在推送或脸书等现有平台（另外两种拉新渠道）上的。但在这两种情形下，都只有一种渠道处于主导地位，那就是你的核心拉新策略。你要参考其他渠道来支持自己的策略，而不是同时探索多种渠道。

如果你不幸地发现没有任何一种渠道经过检测证明有效，你需要把整个过程重新来一遍。好消息是，经过前一轮测试，你掌握了所有数据，能够了解用户喜欢什么、不喜欢什么。看看你使用过的信息，或者进一步探索每种渠道在哪一点上开始对用户不再有吸引力。如果你反复回顾几次之前的流程，仍然没找到一种合适的渠道，那也许你的产品需要进一步打磨。你的桶仍在漏水。

为什么采用“靶心”？

“靶心”的设计初衷是提供一种直接的方式，让你的拉新更有针对性，将成果最大化。最重要的是，它促使你比以前更加认真地审视所有的拉新渠道。该框架包含的步骤系统性地揭示了你用其他方法无法找到的获取新用户的策略。

那些非常成功的企业往往采用利用率不高的渠道和策略。如果你所处的行业每个人都利用线上广告的渠道发展，你最好考虑换一种。然而同时，线上广告可能是你最了解的，因为大家都在用它。让“靶心”帮助你突破舒适区，尝试一些不太熟悉的渠道，也许那些才是你成功的关键。

“靶心”也会帮你尽快以最低成本瞄准最佳渠道，同时广泛撒网。最终哪一种渠道会胜出是不可预知的，时间非常宝贵。因此我们针对多种渠道同时迅速开展了几轮测试。这种方法很简单，也很有效。

诺亚·卡根向我们讲述了他如何在Mint公司使用“靶心”。Mint是一家可以帮你记录财务信息的网站，后被Intuit以1.7亿美元的价格收购。公司最初的势能目标是在成立后的6个月内吸引10万名消费者。

诺亚和他的团队展开了头脑风暴，选出几种看起来不错的拉新渠道（包括软广告、大众媒体和搜索引擎营销）。接下来他们针对每一种渠道进行低成本测试（如投资经营一个小规模新闻通讯公司，与苏茜·欧曼一样的金融大鳄建立联系，在谷歌上发布广告），检验哪些有效，哪些效果不够好。诺亚在下面的表格中记录了测试结果：

渠道	点击量	点击率	转化率	用户数	确认状态	已确认用户数
TechCrunch	300000	10%	25%	7500	已确认	7500
Dave McClure	30000	10%	25%	750	已确认	750
Mashable	500000	10%	25%	12500	未确认	0
Reddit	25000	100%	25%	6250	已确认	6250
Digg	100000	100%	25%	25000	已确认	25000
Google Organic	5000	100%	15%	750	已确认	750
Google Ads	1000000	3%	35%	10500	已确认	10500
Paul Stamatiou	50000	5%	50%	1250	已确认	1250
Personal Finance Sponsorships	200000	40%	65%	52000	已确认	52000
Okdork.com	3000	10%	75%	225	已确认	225
用户总数				116725		104225

做过这些测试以后，Mint将主要精力放在了看起来最有潜力，能推动实现用户增长目标的渠道上，软广告就是它最核心的渠道。在早些时候，赞助金融市场中等水平的编辑以及广泛投稿是Mint的主要渠道策略，这些帮助它得到了最早的4万名用户。

当这种渠道逐渐失去了势能，无法推动公司增长，这时Mint重复了一遍“靶心”框架的流程，找到了另一种核心渠道：大众媒体。采用

这一渠道后，公司在6个月内，用户数量积累到了100万。

在与成功的创业者谈话时，我们不断听到类似的故事。他们会对很多种拉新渠道展开研究，同时尝试几种，并集中精力使用一种渠道，直到它失去效力。“靶心”框架的设计初衷就是将这种成功的流程系统化。一定要使用它！

与“精益化”框架做对比

理论上有很多好的产品开发方法论，但它们都没能清楚地揭示如何获得用户增长。“精益化创业公司”框架是比较受欢迎的。它针对你的产品建立一些可以测试的假设，然后搜集证据来验证这些假设是否可靠。这种方法要求创业者与用户进行大量互动，发掘他们的需求，了解他们想要的是什么类型的产品。

“靶心”与“精益化”或其他产品开发框架紧密合作。“精益化”是面向产品开发的，而“靶心”教你如何得到用户增长。

创业公司在试图获得用户增长的过程中犯的最大错误就是没能同时追求拉新和产品开发。很多企业家认为，只要有一款顶尖产品，用户就会自己找上门来。这种想法是错误的。不能认为最好的利用时间的方式就是不断完善产品。换句话说，“如果你有好的产品，用户自然会来”的想法是错误的。

你更有可能利用一种好的用户开发方法（例如“靶心”）制定出有效的运营策略，就像通过不错的产品开发方法（例如“精益化”）你就有更大的机会开发出好的产品一样。两种框架都能够帮助解决公司早期面临的重大风险：市场风险（你可以持续地获得用户）和产品风险（用户想使用你的产品）。

同时追求新用户和产品会提高你成功的概率，因为你可以开发能吸引用户的产品，并通过这种产品更快地获得用户。

目标

通过“靶心”框架开展工作。将自己获得新用户的可能性最大化：头脑风暴，排列优先顺序，测试，最后专注运营一种。不要忽略目前不受重视的渠道，实际上，这些渠道更有可能发挥好的效果。

与比你早入行的运营者沟通。研究本行业或相关行业过去和现在的公司是如何在获取用户增长方面取得成功或遭遇失败的。最简单的方法是向有过失败经验的运营者学习。

坚持其他的渠道创意。在一张电子表格上记录头脑风暴的成果，并通过测试来检验想法。即便选定了核心渠道，你仍然需要不断开发其他渠道的新创意，以备日后再次使用“靶心”框架。

第4章 开发快速拉新渠道

不断进行测试是利用“靶心”框架获得用户增长的关键。在寻找核心渠道的过程中，你需要测试处于中间环的各种渠道，找出最有可能适合你的那个。接下来，如果你找到了值得付出全部精力的渠道，你还要测试这个渠道内部的策略和方法，充分挖掘它的所有效能。本章我们会谈到如何开展测试。

中间环测试

中间环测试的目的是找出一种值得你付出全部精力的渠道策略。渠道策略则是指在一个渠道内部吸引用户的具体方法。例如，线下推广是一种拉新渠道，广告牌、临时广告和杂志广告都是这个渠道内的策略。你在着手测试一种渠道的同时，需要选择一种想要坚持的策略——你在头脑风暴的过程中想到的最有发展潜力的策略。

由于资源有限，同时测试多种渠道策略几乎行不通。在社交媒体上做10个线上广告，并测试全部广告的每个方面（广告文案、登录页面等）需要你投入所有精力。这是优化的过程，而非测试。你应该同时开展低成本测试（例如投放两则线上广告，维护两个登录页面），了解某种特定的势能渠道能发挥多大作用。换句话说，你不应该在某一渠道上研究得过于深入，最好停留在策略层面。

第一轮渠道策略测试往往成本低、历时短。举个例子，如果你在AdWords（谷歌广告）上投入250美元，你会大致了解该搜索引擎营销渠道是否适合自己的公司。总的来说，在阶段一，你不能在中间环测试上投入超过1000美元，时间也不要超出一个月。一般情况下，投入

要远远低于这个标准。在阶段二和阶段三，渠道测试需要的资金和时间要更多，因为要推动势能目标向下一个阶段发展，你需要更大的数字。

中间环测试给你提供了数据，可以用来对比不同的渠道运营策略。如果一切进展顺利，你打中了“靶心”，就可以开展内环测试了。

内环测试

内环测试要解决两个问题：首先，优化你选择的渠道策略，发挥它最大的作用。其次，开发本渠道内更好的策略。

全心投入一种拉新渠道要花费大量时间和资源。这种时间非常宝贵，需要用在你能证明有效的渠道上。你应该清楚，从中间环中脱颖而出的渠道策略很可能有效。

在优化方面，每种渠道策略都有很多方面需要你打磨。例如在软广告方面，你可以选择瞄准哪些平台，发表哪一类内容，其中在哪方面发起号召；在搜索引擎营销方面，你可以选择使用哪些关键词、广告文案、人口统计和登录页面。

你还要不断测试选择的渠道策略，提高它的效率。这些测试必须有科学依据，让你知道自己的发展方向是正确的，并因此充满信心。一种常用的方法是A/B测试。

A/B测试是一种科学实验，它最基本的形式包含控制组（A）和实验组（B）。它常被称为“拆分测试”，因为如果想获得最佳效果，你要随机将人们平分在两个组，然后研究他们的行为。

A/B测试的目标是衡量一个或多个变量——例如一个按钮的颜色、一幅广告图片或者某一个网页上的文字——的变化产生的效果。

你为控制组和实验组各创建一个版本的网页，然后跟踪每个网页的表现情况。你会了解变量的变化是否会对访问量等关键参数产生影响。如果在一段时间以后，实验组的表现明显好过控制组，你就可以接受这种变化，获得相应的收益，并开展下一轮测试。

定期开展A/B测试（哪怕一星期只有一次）有助于将拉新渠道的效率提高两到三倍。有很多工具可以帮助你在线开展此类测试，例如Optimizely、Visual Website Optimizer和Unbounce。这些工具可以让你在不对代码进行复杂更改的前提下开展优化测试。

除了优化测试，你还需要对核心渠道内的其他策略展开测试。这些测试与中间环测试类似，开始要投入很少量的钱和时间，回答同样的基本问题。优化测试的目标是探寻核心渠道内是否有更好的策略可以使用。

一旦开始集中精力执行一种渠道，你会成为这方面的专家，渠道专家能找到新的渠道策略和方法，而因为新颖，这些运营策略和方法往往是最有效的。在开展渠道测试的过程中，你应当以此为目标。

创业公司增长顾问安德鲁·陈在《糟糕的点击率法则》一文中写道："过了一段时间，所有运营策略的点击率都会很糟糕。"

这意味着一段时间过后，所有拉新渠道都会弱化。随着越来越多的公司发现这种策略很有效，它的采用率和成本都会升高，或者容易被消费者忽略，因此效果会下降。横幅广告刚出现时，它的点击率能超过75%！但随着它越来越普及，点击率也一落千丈。

所有渠道的运营都会出现这种情况。曾经非常有效的方法总有一天会受到追捧，最终失效，因为会有另一位竞争者跟你一样认真地执行这种方法，抬高了它的成本，拉低了效率。

你最早的渠道运营想法很有可能已经普及，或者遭遇《糟糕的点击率法则》中描述的情况。为了避开这个问题，你要不断进行头脑风暴，想出新的渠道策略，开展小规模试验。经常开展小型测试会让你在追求同一个渠道的竞争者中拔得头筹。安德鲁这样说：

应对“糟糕的点击率法则”的方法，哪怕只是暂时的，就是寻找下一个未经开发的市场策略……如果你能生产一个强有力的产品，让这些策略生效，那很好。但很有可能出现的情况是，你将只能享受几年甚至几个月强劲的市场表现，然后逐渐走向衰落。

未经开发的运营策略也许意味着在成熟的领域尝试新鲜的东西，但它也指进入尚未开发的领域，例如你可以利用仍然处于初级阶段的新营销平台。

Zynga（*FarmVille*等游戏的开发者）就在脸书上做了同样的事，它在几乎没有竞争的情况下包揽了脸书上的所有广告权，并分享其功能。今天对于一家游戏公司来说，想复制Zynga几年前利用脸书的运营模式几乎是不可能的——成本太高，使用的人太多。然而使用更新的、迅速成长的平台会让公司比其他追求老方法的竞争者多出很多优势。

另一个寻找尚未被充分利用的渠道策略的途径是，用其他的拉新渠道为你的核心渠道提供素材。我们之前讲过，你不要把注意力分散在多个拉新渠道上，但你可以将其他渠道作为你核心渠道的一部分。

例如，假使你的核心渠道是内容营销，主要工作围绕着公司平台开展。要想提升平台的知名度，你或许要在其他平台上投稿（属于软广告渠道）。你也许还会在社交媒体上投资做线上推广来增加推特和脸书上最佳博文的数量（属于线上推广渠道）。在这几种情形下，你不仅仅是在这些次要的渠道上投入精力来实现增长，更重要的是在利用它们为你的内容营销策略提供素材。

这两个例子都非常典型。如果你能通过社群建设、参与演讲或线下推广的方式来完善内容营销策略，那该有多好！一旦选择了一种核心拉新渠道，最好对其他18种渠道展开头脑风暴，看看如何利用它们来支持核心渠道。这样做很有指导意义，可以帮助你找到还没陷入“糟糕的点击率法则”的新的渠道策略。

在线工具

测试对于获得用户增长来说至关重要，同时你还要寻找在线工具甚至线下工具来规划和开展测试。多宝箱和Eventbrite（埃弗布赖特合金公司）的增长顾问肖恩·埃利斯（Sean Ellis）表达了自己的看法：

开展高质量试验的速度越快，就越有可能找到灵活有效的增长方法。决定某个吸引用户的想法是否会成功的要素是有效的追踪和报告系统，所以在落实这样的系统以前，不要开展测试。

这种“有效的追踪和报告系统”可以非常简单，例如一张电子表格；也可以非常复杂，可能是进行群组分析的工具。但这种系统一定存在。此外，你开展的每一场测试都要有个重点——验证此前的某个假设是否正确。

每一天都有大量在线工具进入市场，帮助你优化拉新渠道。我们强烈推荐使用在线工具来更好地了解和提升所有获得用户增长的工作的效率。

例如下面的问题看起来比较难，似乎需要做大量研究才能回答：

·有多少潜在用户访问了我的网站?

·最多和最少的用户数量分别是多少?

·与团队互动的用户有没有可能长期留下来?

但如果你使用了正确的在线工具，答案就显而易见了。实际上，像Clicky、Mixpanel或Chartbeat这样的基础分析工具能帮助你回答这三个问题。这些工具会告诉你来访问网站的是哪些人、访问频率如何，并且最重要的是，他们在何时何处停止了访问。

我们建议使用电子表格，帮助你将所有拉新渠道策略进行优先排序。你在测试中回答的问题都有包含具体数字的答案，所以用电子表格再合适不过了。

针对一种策略，你的表格里应至少包含有多少待吸引的潜在用户、转化率是多少、吸引一名用户的成本、用户的终身价值等几项。这些标准具有普遍性，因此你可以很容易将几种策略进行对比。总之，我们鼓励你尽可能将几个标准量化，哪怕最开始只是猜测。

我们在前面提到过，你应该只考虑能提升公司拉新目标的渠道和策略。你可以用一些简单的计算来找出这些渠道和策略：你要得到多少名新用户才能给公司发展带来变化?

如果按照现在的预算，你找不到一种能吸引足够多用户的拉新渠道策略，那就不要继续找了。例如对于现在的鸭鸭搜索来说，专注地在科技新闻网站上投稿作用不大，因为这种做法不能给公司的搜索次数带来明显的增长。然而这个策略在阶段一确实有效。

大多数渠道都会帮你获得一些用户，因此在某种程度上很诱人。那么操作层面上有一个问题：“这种渠道吸引的用户数量能推动公司发展吗？”一张简单的电子表格可以使用很长时间！

目标

寻找其他公司还没探索到的用户群体。继续关注那些还没陷入“糟糕的点击率法则”的先进技术。开展低成本测试，迅速验证假设并检验新的想法。

不断优化。你要不断开展A/B测试来优化拉新渠道策略。有很多在线工具能帮助你更便捷地开展测试，评估各种拉新策略和方法。

坚持使用具体的数字。将运营行为量化，特别是在决定采用某些拉新策略并在“靶心”框架内展开对比的时候。你需要时刻制定能推动公司发展的具体目标，并把全部注意力放在能实现这个目标的策略上。

第5章 实现拉新目标

每个公司都有不同的发展方向。总有一些机会在你面前，或者即将出现。你经常需要完善自己的产品和服务，也总有后台任务来烦扰你。你如何决定该做什么?

制定增长目标

你永远要有一个明确的增长目标作为努力的方向。这个目标可以是1000个愿意支付的用户、每日新增100名用户，或者占有10%的市场份额。

就像我们说过的，用户增长胜过一切。正因为如此，你所选择的投入全身心的事业必须与增长目标直接相关。

正确的目标需要在很大程度上由你的业务决定。你一定要谨慎地制定目标，让它与公司的发展战略一致。你的目标一定要与公司业绩精准契合。也许你能获得更大的利润，更容易地筹集到资金，或者成为市场领导者。

鸭鸭搜索当前的目标是占领搜索引擎市场的1%。实现这个目标很有必要，因为到了那个点，公司会作为市场的一个重要部分而受到更大的重视，其他东西也会随之而来（例如更多的交易和报道等）。

这个增长目标对其他公司来说可能效果一般，因为一个成熟市场的1%份额没那么重要，或者没什么价值。但在搜索引擎行业这个目标很有效，因为这个市场规模很大，公司数量又很少。制定一个势能目标，尤其是对自己的公司很重要的目标，具有非凡的意义。

在这个目标之前，鸭鸭搜索曾经想要在一个月内增长一亿次搜索量，实现收支相抵。对于当时的目标来说，收支相抵就是实现它的最大意义。

再往前，公司的目标是开发出产品并进行宣传，让人们把鸭鸭搜索作为首选搜索引擎。在这里，目标的意义就是让公司从阶段一发展到阶段二，实现真正的产品与市场的结合。

选择正确的增长目标的重要性也不应被夸大。你是想实现增长、获得盈利还是其他？如果你想在几个月内筹集到资金，你需要什么样的势能来实现它？回答这些问题有助于你制定正确的增长目标。

确定了目标以后，你可以再退一步，制定更清晰的、量化的、分时段的小目标，例如下一季度吸引1000名用户，或者实现20%的月增长率。清晰的小目标可以给你责任感。将吸引力活动，包括产品开发和公司其他大事件写在一张日历上，你可以确保在这上面投入足够的时间。我希望至少是一半！

明确关键的道路

用最少的步骤实现用户增长目标的途径就是“关键的道路”。你要在这条路上列出通向最终目标的所有中间步骤（里程碑）。这些里程碑事件不一定与用户增长直接相关，但对于实现目标来说是绝对必要的。

参考鸭鸭搜索的例子。我们的增长目标是一个月内增加一亿次搜索量。团队认为要实现这个目标需要先分别实现提高网站速度、完善移动设备体验、加大电视宣传力度（属于宣传的渠道）等几个小目标。

尽管用户需要图像和自动搜索建议等产品功能，团队却认为这些功能算不上实现目标的“关键的道路”上的里程碑事件。但现在占有搜索引擎市场1%份额的目标已经实现，在新的道路上，这些产品功能就变得有必要了。

这些功能在一开始不算重要的原因在于，即使每个月可以增加一亿次搜索量，鸭鸭搜索的用户群通过其他功能已经积累得足够了，错过一部分也没关系。但要想实现下一个增长目标，就必须吸引更多用户，因此容不得太多闪失。

在你的公司，你设定的里程碑会有所不同，重点在于做决定时要抱着批判的态度，有战略眼光。也正是因此它才被称为“关键的道路”。例如，你或许认为，要实现自己的增长目标，需要聘用3名员工，将功能A、B、C融合到产品中，同时开展运营活动X、Y、Z。这些是会带你走向目的地的里程碑。

你真的需要功能C或运营活动Y吗？创业者经常在这里犯错：他们将有限的资源用在“关键的道路”以外的事情上。通常情况下，你的对手公司拥有的资源比你多得多。你的资源很少，浪费不起。

另一个问题在于你最初设置的里程碑事件通常是错误的。比如你以为需要有A、B、C三个特征才能实现增长目标，但有了A以后，你从市场反馈中发现完全可以跳过B，直接建立C。因此在每个事件完成后展开认真的重新评估非常有必要。确认自己没有浪费资源的最好办法是对“关键的道路”上的每一步进行重新评估。

换句话说，“关键的道路”是一个框架，可以帮助你决定不做什么。你决定做的每件事都应该放在这条路上验证一下。每一场活动都应在这个框架中，否则就别做。

克服偏见

“靶心”的设计初衷是帮助你尽快找到最合适的拉新渠道策略。可惜的是，很多创业者没能好好执行这个框架，因为他们下意识的偏见而忽略了很多有希望发挥作用的拉新渠道。这种偏见的成本很高，它把创业者拉到错误的道路上，白白浪费了大好的资源。

前文已经列举了19个渠道，其中一些渠道对你来说一定还有些陌生。为什么要花费时间和资本在你了解得很少，或者你觉得与公司业务无关的渠道上呢?

有关拉新渠道的偏见会妨碍你获得新用户。你可以通过竞争对手没使用过的方式来获得竞争优势。

本书一个主要的作用是帮助你克服针对某些渠道的偏见。创业者会忽略有可能带来利润的拉新渠道，主要有三个原因：

1.不在他们的视野和思考范围内。公司通常不会考虑参与演讲之类的渠道，因为这超出了他们最初的愿景的范围。

2.有些创业者不愿意认真考虑他们认为不够好的渠道，例如推销或分销。然而你不喜欢并不意味着你的用户也这样想。

3.对看起来无聊和浪费时间之事的偏见。商务拓展和会展等渠道经常遭到这种偏见。

诚实面对自己：哪一种拉新渠道是你目前支持或反对的？你可以克服这些偏见，在应用“靶心”的时候认真对待每一种渠道，提高成功的概率。好的导师可以帮你展开头脑风暴，将所有想法进行排序。我们向贾森·科恩请教了有关线下推广的经验，在偏见问题上他发表了不错的观点：

我敢保证，你的很多竞争对手都不会尝试采用这些渠道。如果这是真的，那你更应该去试试看了！如果你能利用其他人无视的渠道赢得用户（哪怕只是暂时的），那也是一种竞争优势。总比与对手们争个你死我活要好。

势能是一种微妙的东西。最初的势能是不可知的，可能会通过很多方式出现——按照我们的算法有19种。由于这种不可预知性，最开始追求势能的过程中多尝试几种渠道很有必要。实际上，我们提到的每一种渠道都在现实中帮助过公司获得原始用户。

同时，没有人在所有渠道上都是专家。但有一部分人——尤其是关注这些渠道的运营者们——最终总会在某些渠道上变得很精通。我们从每一种渠道的经验人士身上收集知识并进行了整合。

我们采访的这些专业人士都曾创建过收入数亿美元、估值达数十亿美元的公司，或者建立过大型公司。我们通过本书展示了这些运营人士的成功经验，并提供框架、策略和方法，帮助你获得同样大的势能。

我们在前面讲过一个可以让你清楚哪些渠道适合你的框架——靶心，以及如何利用这些渠道——关键的道路。本书其他部分将教你如何利用每一种渠道获得用户增长。

祝你的公司取得成功！

目标

设定好里程碑。制定增长目标，然后根据这个目标确定“关键的道路”，再回头在重要的位置明确设置绝对必要的里程碑事件，助你实现目标。

留在“关键的道路”上。评估你在“关键的道路”上开展的活动，并进行多次重新评估。将这种评估作为运营工作的一部分是个不错的办法。将所有小目标量化，记在同一张日历上，以便你妥善地监测进展。

积极克服势能渠道偏见。选择正确的拉新渠道会极大地提升你成功的概率。你最了解哪些拉新渠道？最不了解哪些？导师可以提供帮助。

第2部分 找到新用户的19个运营渠道

没有任何产品是完全不需要拉新的。作为合格的运营，如何做到在降低CAC（用户获取成本）的情况下，保持高效的拉新能力？我们找到了19个优质、有效的拉新渠道。不要只考虑你熟悉的渠道，在一个行业中利用率越低的渠道往往效果越好。

第6章 精准触达用户

瞄准潜在用户阅读的博客是获得初始用户的最有效方式之一。但这种拉新渠道在阶段二和阶段三很难衡量，因为相关的高点击量软广告数量非常有限。没关系。不是所有的拉新渠道都具有无限的灵活性。实际上，使用无法衡量效果的渠道是获得第一批用户的最好方法。

我们采访了Mint前运营总监、软件提供商AppSumo创始人诺亚·卡根，学习他如何使用这种渠道极大地增强了两家公司的用户增长势能。

Mint的故事非常吸引人。这家公司在2007年发布了一个简单的资金管理网站，并在不到两年的时间内，被Intuit以1.7亿美元的价格收购。其间，Mint已经拥有超过150万用户，其中2万人在网站发布以前就已经成为公司用户了。发布后6个月内，活跃用户数量超过了100万。

很少有创业公司能在创立的前6个月内经历这种大规模的增长。Mint当时的运营总监诺亚负责早期运营工作，他在接受采访时表示，Mint在阶段一的目标是在6个月内积累10万用户。为了得到这个数字，诺亚制作了一张电子表格（参见第3章）。他在表格中列出了Mint打算为了开发潜在用户使用的拉新渠道策略。接下来，诺亚记录了点击量、点击率和转化率（对于他的公司来说，就是在产品发布之前的用户数量）等数字，最后计算了每一种渠道策略的潜在用户数量。

然后他针对看起来最合适的几种渠道展开测试。对于博客软广告的测试，他联系了不同用户群体的代表，让他们写有关Mint的文章。

到这里，你应该听起来很熟悉，诺亚的方法就是“靶心”框架的几个步骤。他系统地开展工作，明确地找到了能帮助他完成特定增长目标的渠道。

Mint公司最早的一系列测试显示，软广告是它的核心拉新渠道。诺亚又列了一份需要使用的博客清单，开始把精力都投入这个渠道里。一开始，他的关注点在更加标准化的软文。经过内环测试后，诺亚又找到了新的渠道策略，可以提高Mint的用户增长势能：接触高级用户，获得直接赞助。

Mint通过做一些几乎没有公司做过的事，提升了自己的知名度，让人们对它的发展保持关注：它让产品发布前的公司支持者将Mint推荐给朋友，来换取产品的优先体验权。要参与这个活动，用户需要在自己的个人博客、脸书主页或其他网站上添加“我想要Mint”的标签，通过这些标签，帮助公司增加用户量的人可优先获得VIP权限。

这些标签成功发挥作用的关键是保证它们容易分享和嵌入。YouTube在网站上的每个视频下面提供了嵌入代码，Mint也提供了相应的代码，这样用户通过简单的复制和粘贴就可以完成分享。很多用户愿意在自己的网站上嵌入这样的标签，以获得提早使用期待已久的产品的权利。有600个博客进行了分享，5万名用户通过这些标签成了Mint的用户。这个策略还在搜索引擎优化方面给了公司极大的动力，因为搜索引擎上有几百个新的链接都指向Mint.com网站。

Mint还利用第二种创新策略从这个渠道吸引用户：直接赞助博客。每一个得到赞助的博客都会在一段时间内在自己的页面上插入Mint的软广告。诺亚对所有广告进行追踪，观察哪个博客的效率最高，以及有多少人参与进来。这种方法不仅在产品发布之前就带来了超过一万名新用户，还让Mint团队掌握了最关注产品的消费者类型。

很多个人博主有大量粉丝，但不会通过写作赚钱。诺亚给他们提供机会，可以炫耀一种很酷的新服务并从中赚点钱。他只是给他们发了信息，以“我能给你500美元吗？”作为题目，给他们介绍一些产品信息和Mint公司的目标。大多数人都很乐意与粉丝分享一种有用的产品，并在这个过程中获取收益。

Mint还与更大规模的网站，例如个人投资网站The MotleyFool建立了内容合作关系（各网站向对方贡献内容）。在这个关系下，Mint向300万名可能对自己的服务感兴趣的读者免费提供产品的使用权。这种在产品发布之后建立的内容合作关系，加上博客软文的方法，以及业务开发的一切技巧，这些结合在一起促成了Mint团队的巨大成功。

诺亚在AppSumo公司也使用了同样的势能渠道。他创立的这家公司以折扣价格销售软件套装和教育产品。为了得到新用户，诺亚为博客和会议，例如SXSW[注]大会，提供免费的产品套装。

AppSumo的早期软件套装之一是为生活骇客（Lifehacker，美国著名的生活、软件类效率博客）提供的。诺亚并非仅仅劝说生活骇客成为新公司的客户，而是在找到它之前就把专门定制的产品套装准备好了。生活骇客无法拒绝一份专门针对自己的读者准备的套装。它的博客写道：

生活骇客对免费套装的热爱是尽人皆知的，但有时候你还应走出去寻找更先进的产品。AppSumo目前给我们提供了一套我们最喜欢的生产率网络应用套装，价格还很实惠。

生活骇客的读者们很喜欢新产品，这为AppSumo提供了强大的早期势能。诺亚还将公司的免费样品提供给各大博客，与Mint的做法一样。AppSumo现在有超过80万名用户，获得了丰厚的利润。

软广告的技巧

找到行业内的软广告发布平台也许不太容易。下面提供了几种工具，帮助你找到所有影响力较大的平台：

搜索引擎——搜索“×的顶尖博客”或者“最好的×博客”就可以了。

YouTube——在YouTube上以产品为关键词进行简单的搜索，你会找到行业内最火爆的视频。这些视频往往与拥有博客的影响力人士有关联，你可以利用他们的视频作为破冰的机会，与这些人建立关系。这种技巧也适用于其他视频分享网站，例如Vimeo（高清视频播客网站）和Dailymotion（视频分享网站）。

Delicious（美味书签）——Delicious方便你使用关键词寻找其他人保存的链接，并进一步找到新的平台地址。

推特——使用推特是另一种找到细分市场微博的简单方式。你还可以利用Followerwonk和Klout等工具找到行业内的顶级推特账户。

Social Mention（社会化检索平台）——Social Mention可以帮助你找到关键词搜索结果中最火的网站。

与人交流——寻找网上目标用户最有效的方式是直接去找他们沟通！

除了直接发布软广告，你还可以瞄准与这类软广告相关的分享链接的社区。分享链接是互联网上很多大型社区的核心（例如红迪网、寻找工具产品的网站Product Hunt、“黑客新闻”和网站Inbound.org等）。此外，还有上百个专业领域的社区和论坛，鼓励和奖赏分享链接的行为。

云存储公司多宝箱在获得最初的势能时就瞄准了这些社区。通过在“黑客新闻”上分享视频，多宝箱得到了超过一万名客户。很快它又在Digg（视频下载网站）上引领潮流，获得了更多客户。

Quora（问答网站）、Codecademy和Gumroad（付费链接交易平台）最初都在“黑客新闻”上发表内容，成功的途径很相似，因为这几家公司的产品都适合那个网站的用户。Filepicker.io（一家给开发者提供文件管理工具的公司）的创始人也在上面传了一份视频样本，想得到一些反馈和早期消费者。在3个小时里，这家公司的视频一直处于热搜榜的首位，并收获了1万次访问，有460位用户位同时在线收看，500多名开发人员成为公司用户，5000多份文件得到管理。

在一个拥挤的网络环境里，在目标用户喜欢消耗大量时间的领域与他们接触是获得新用户的宝贵方式。软广告与分享链接的社区都是获得初始用户的良好方式。

目标

针对多个小规模软广告平台开展测试。看看哪种类型的用户对你的产品和信息反应最强烈。你可以使用多种工具发掘相关平台，包括YouTube、Delicious、StumbleUpon（网站内容推荐引擎）、推特、各种搜索引擎、Google Alerts（谷歌快讯）和Social Mention等。你还可以直接去问别人！

赞助小型平台，特别是个人媒体。为具有影响力的自媒体人提供优先体验的机会，或用这种机会来交换对产品的宣传，这些都是有效的策略。

给最大的目标平台提供一些特别的东西。专门给这些平台准备一些特别的东西，并提供一篇可供发布的定制软文。

1. SXSW即美国著名的西南偏南音乐节，从1987年开始，每年举办一届。进入21世纪，它已经从一个纯粹的音乐节逐渐演变成一个“混搭爬梯”，科技在其中扮演着越来越重要的角色。——编者注

第7章 找到流量洼地

公共关系的传统含义是公司所有类型的公共信息。本章我们重点讲述大众媒体宣传，包括新闻媒体、报纸和杂志。

创意营销（例如制造话题和预热）、内容营销和软文都与大众媒体传播有关，可以通过这些渠道增强效果，在其他章节会分别讲到。

公司创立之初，在TechCrunch或《赫芬顿邮报》上发表专题文章可以提升公司在潜在用户、投资者或合伙人眼里的形象。接下来，利用《华盛顿邮报》或者《纽约时报》等新闻媒体展开更大规模的报道，早晚能推动公司向下一个目标发展。大众媒体传播还有其他的效果，例如帮助筹资、招聘和建立合作关系等。

大众媒体策略

运营人士往往不懂得如何与大众媒体接触。第一步是了解基于互联网的媒体是如何运作的。American Apparel服饰公司的前营销总监瑞安·霍利迪说：

新闻行业发生了彻底的变革。想想《纽约时报》，它如果决定发表一篇关于你的文章，那就是帮了你大忙了，毕竟它有很多人可以写。

报纸的版面有限，博客则不同，它们可以无限制地发表文章，每一篇文章都会带来点击量（这意味着它们能赚更多钱）。换句话说，如果《商业内参》（*Business Insider*）写了关于你的文章，那是你在帮他们的忙。

大多数网站都通过广告赚钱，所以它们希望尽可能增加点击量。如果你有一个非常吸引人的精彩故事，新闻媒体现在会很乐意听你讲，因为你可以带来点击量，让它们赚更多钱。这也是为什么《赫芬顿邮报》的网站现在每天都会发布上百篇文章：文章数量越多，阅读量越大，广告费也就越多。

顶级大众媒体（CNN、《纽约时报》、《今日秀》）的运营方式也发生了变化。这些机构现在到处搜索小型媒体，寻找吸引人的故事，给更多的读者看。瑞安这样说：

在关注大众媒体时最好从小处着手。对它们来说，直接联系不一定是最好的方法。相反，你要暗中接近它们。你可以先找到TechCrunch关注的博客，从那里找到灵感。很可能你会得到博客的关注。你在那里发表文章，《纽约时报》会循着自己的新闻雷达发出的信号给你发电子邮件，或写一篇关于你的文章。

如果你想上电视，你不再需要直接去找CNN了。你可以去联系小型网站（有可能对你进行报道的网站），它们的内容经常被大众媒体采用。如果你讲的故事有意思，你会吸引外界对你公司的关注，并吸引大人物们的注意。也许很快你就可以在自己的网站上写“正如CNN所说”了。

换句话说，故事和其他内容现在是顺着媒体链向上走的，而不是向下。瑞安发表了自己的观点：

一些博客对另一些会产生巨大影响，因此如果后者恰巧读到了前者的文章，就有可能将阅读量提高。博客首先争着得到故事，报纸则争着“确认”故事，最后，权威人士争着能在电视节目上发表关于它的观点。小型网站为读者量更多的大型网站确定了故事的新闻价值。

技术领域的创业公司经常通过这种方式增加知名度。Tech Crunch和生活骇客等网站常常从“黑客新闻”和subreddits等小型论坛中寻找资源。同时，《纽约时报》也会从TechCrunch中寻找内容并进行包装，用自己的话重新讲故事。

DonorsChoose的故事就是现代媒体链的一个典型案例。DonorsChoose是一家网站，老师们可以在这里为教室相关的项目筹集资金，例如为科学教室配备数字显微镜等。

纽约城的很多老师都通过该网站筹资，几家地方媒体对此事进行了报道。很快，《新闻周刊》也发表了相关文章。《新闻周刊》的文章受到了一些关注，但没引起很大反响。这时奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey，著名脱口秀节目主持人）出现了。

奥普拉手下的一个人读到《新闻周刊》上的文章，决定将DonorsChoose列入2010年奥普拉最喜欢的事件。奥普拉带来的全国性关注吸引了盖茨基金会的支持，网站捐资数量有了明显增加。

尽管大众媒体平台增加了好故事被发现的概率，要想借此受到关注仍然存在障碍。因为想挤进这个渠道的公司太多了，数万家公司激烈地追求获得媒体的青睐。TechCrunch前作家贾森·金凯德告诉我们，每天有超过50家公司来找他。

什么能吸引记者的注意力呢？里程碑事件。比如：筹集资金，发布一款新产品，打破与用户之间的障碍，制造话题，与大公司建立合伙关系，或者有一份特别的行业报告，等等。每个事件都很有趣，都值得媒体的关注和报道。

贾森建议在合适的时机将一些小的文章绑在一起，合成一篇大的通讯。打破与用户之间的障碍是很好的，发布一款新产品也值得关注，但两件事同时进行对媒体来说更具吸引力。

下面是贾森·巴普蒂斯特（Jason Baptiste）在PadPressed发布之前给TechCrunch发的电子邮件。他创立的这家公司帮助改善用iPad（苹果平板电脑）看博客的体验。这封邮件是个很好的例子：简洁、切中要点，包含明确的联系方式和产品样本的链接；他甚至表示愿意提供样品，使提议看起来更加诱人。

麦克你好：

明天东部时间正午我们将发布PadPressed，在此之前TechCrunch能得到免费使用权。PadPressed让所有博客的界面和体验都像iPad自带的应用一样。我们所提供的是加上加速计以后的列宽调整、滑看前沿文章、触摸导航、主页屏幕图标支持以及其他服务。我们采用了一些非常酷的技术，使一切变化进展顺利，对你现在使用的界面也适用（iPad界面只有使用iPad打开时才出现）。就说到这里，希望你能看看下面提供的样本链接/特征页面，比我说的更诱人哦。

备注：我们也很愿意给TechCrunch的读者提供样品。再次感谢，如果有任何问题请尽管联系我们（通信应用Skype、电话等联系方式如下）。

视频样本：http://vimeo.com/13487300

直播视频网站（如果你使用iPad登录）：jasonlbaptiste.com

特征总览：http://padpressed.com/features

贾森·金凯德发出警告：不要让你的邮件成为“文字之墙”。每天收到上百封邮件的记者们都很忙，不爱看这么多文字，要简洁、清楚。

在给任何一家大众媒体发类似的邮件时，你要选择一种让你的故事听起来有说服力的角度。如果你掌握了叙事技巧，能把故事讲好，你就提升了自己被报道的概率。

好的新闻视角会引起读者的情感共鸣。如果它不是很有意思，不能勾起人的情感，这个故事就不值得写。此外，你的故事要唤起读者的某种感受，让他们愿意与别人分享。瑞安说过，“满足感是一种非病毒性情感”——你希望读者们在读了你的文章后想做一些事，而不仅仅是感到满足。

例如，瑞安曾经有一位客户，写过分析华尔街如何运作的作品。这本书包含很多技术性细节，包括高频率股票交易和它对经济的影响。但当他们开始推销这本书时，他们关注的重点就是这本书隐含的信息，即华尔街存在违法操作的行为。

它最终收获的媒体关注远多于一般的有关股票市场的作品。他们没有让记者来决定如何定位，而是在写书的过程中自己把握了故事的方向。这种把握在读者中间激起了强烈反响，很多人都在谈论这本书。如果你要推广的内容不能激起任何涟漪——只有几个人支持、几个人反对——它就不会按照你的期望广受关注。

瑞安按照自己成功吸引记者的邮件提供了一个模板：

××你好：

冒昧来信，我很喜欢你写的关于××的文章（某一篇拥有高阅读量的文章）。我正想把下面的文章发给我们的宣传专员，但我想我可以先发给你看看，因为读过你的东西我觉得很喜欢。我的公司没做过任何广告，在两个月之内吸引了2500名用户（或我的作品揭露了一个关于XYZ的惊天大丑闻）。我做的事都非常隐秘。这意味着你将是第一位知情者。我可以提供所有细节，帮助你把文章写好。你觉得这个交易怎么样?

如果可以，我可不可以写一份（它们的平均长度）字的草稿发给你？或者你有别的建议吗？如果你觉得不可行，我也完全理解，感谢

阅读来信。

祝好，

（你的名字）

大众媒体宣传技巧

我们在前面谈到过，早期宣传的最佳方式是从小处着手。最好的方法是提供类似于Help A Reporter Out（HARO）的服务，直译是帮助记者完成文章，此时记者正为要撰写的文章搜集材料。你不会是文章的核心，但通过这种方式帮助记者会让你在文章中有一席之地，建立自己的可信度。

另一个方法是向记者提供有关行业文章的评论。作为创业人士，你的一项职责是保持在市场潮流的前沿。如果你对市场的感觉很灵敏，你可以给记者提供有关具体事件的深入观点，同时也让他们知道，你可以随时提供各种行业信息。

你还可以利用推特在线上与记者建立联系。几乎所有记者都有推特账号，你会惊讶地发现他们当中有很多人粉丝寥寥。他们也许在获得粉丝方面不算积极，但并不意味着他们不具有影响力。这只能说明，在推特上留言得到关注的概率会比较大。

通过推特与记者保持联系会让你拥有领先优势，你最终会与他们进一步沟通，把你的故事正式发给他们。2011年，鸭鸭搜索被《时代》杂志评选为最受欢迎的50个网站之一，就是通过这种方法：我们首先在推特上与该杂志的记者建立联系，后者为我们做了特别报道。

一旦有个好故事，你会希望尽可能让人们关注它。下面提供了几种方法：

·将故事提交给有很多关注者的链接分享网站（例如红迪网和“黑客新闻”）。

·在社交媒体上分享，提高关注度，并通过社交媒体广告扩大这种影响力。

·将它发给行业内具有影响力的人，请求他们做出评论。其中一些人会与自己的粉丝分享。

·在自己的空间发表博客，告诉大家你有个吸引人的故事。其他作家会找上门来写关于你的文章。

等到你的故事成了热门话题，你要尽可能延长这个时间。将有关（以及无关）故事的博客以电子邮件的形式发送出去，然后接受采访，提供更多细节补充原始的故事。以“我们是如何做到的”为主题的后续采访是很受欢迎的。

除了提高阅读量，宣传还会对筹集资金的工作产生很大影响。瑞安·霍利迪在采访中对此评论道：

公关在初创企业的早期会产生巨大影响……很显然，资金很重要，但筹集资金就像在赌博。你会说：“我想这个我不了解的人值得我投200万美元。他的公司也许成功，也许不会；如果成功了，我们就找下一个买家，以更高的价格把它卖掉。”很多地方都有可能出问题。

人们在赌博时（但他们不会告诉自己在赌博，就像投资者一样），需要信息来证明自己的决策，需要证据、案例和迹象来证明自己做的事是对的。他们已经明确了是否想给你投资，他们要找的就是确保自己的决定正确的证据。媒体是唯一有效地推动人们向前一步、让他们相信自己的做法正确的途径。

随着公司的成长，你可能需要聘请一家公关公司或顾问帮你使用这种拉新渠道。如果你的核心渠道是宣传，这样做尤其有必要。一家好的公关公司可以帮你：

·找到给大众媒体传达消息和定位的最佳方式。

·把大众媒体的信息加以统一。

·做大量体力工作，包括安排与媒体的会面，尤其是拜访大型媒体和开展其他活动。

·打入难以进入的媒体平台内部，例如电视台和电台。

然而在决定聘用哪家公关公司之前，你要保持谨慎。很多纸媒的记者据说会忽略几乎所有来自公关公司的信息，但对大多数创业者的话题感兴趣。公关公司报价也很高。如果你只想对这种渠道进行测试，你可以自己做，时间更短，成本也更低。

目标

把精力放在合适的小型媒体上。新闻故事常常会一层层“过滤”，也就是说大型媒体会在大的博客上找新闻素材，小型媒体则去找小的博客和论坛。这意味着如果你能在小型网站上发挥影响力，就可以提高被大媒体关注的概率。

与那些采写报道的范围能覆盖你的创业公司所处行业的记者建立真正的关系。读他们写的文章和评论，给他们提供专业信息，在推特上关注他们。

有具备新闻价值的信息可分享。将你的里程碑事件组织成具有说服力、可以唤起人们情感的故事，然后去找记者。给他们发邮件

时，记得要简短、客气。

第8章 让用户产生好奇

你还记得理查德·布兰森（Richard Branson）在维珍银河公司（Virgin Galactic）的创立活动上穿着太空服吗？还记得Old Spice[注]代言人为在推特上给他发消息的人拍YouTube视频？或者优步司机给想在工作间隙小憩的上班族送蛋糕和小猫咪？这些公关话题不仅是为了逗人开心，也是产生新闻效应的方式。

创意营销与比较受欢迎的拉新渠道相比，没有遇到过人们蜂拥而至的情况。几乎所有公司都会采用传统的公关方式，很少有公司会使用制造话题的方法或其他创意获得关注。

有两种创意营销形式。你也许会熟悉第一种：公关话题。它是指所有有利于获得媒体关注的东西。理查德·布兰森让自己的媒体发布会看起来非常奇怪（身着女性装束，开着坦克驶过街道），让媒体热议维珍公司要发布些什么产品。他把每一场产品发布活动都做得很轰动，让原本无趣的事情变成了头条新闻。

第二种创意营销形式是客户的赞赏：规模较小、更灵活的活动（例如举办竞赛或者给客户写纸条），不仅能提高公司声誉，还能增加媒体曝光度。这些小活动让用户都成了传教士，推动了公司的有机成长。他们还会帮助完善公司独特的形象和故事，这些都是建立强大品牌的关键要素。

话题营销

如果方法正确，话题营销可以迅速让一家无名的小公司变成国际知名公司。Half.com就是这样发展起来的。

在公司成立之前，团队用几星期的时间进行头脑风暴，思考能够吸引全国人民注意力的方式。最终，他们想到给一个城市改名这种创意的方法！这家创业公司精心策划了一场话题营销，仅用了一年时间，俄勒冈州的中途城（Halfway）就成了知名的Half.com。[注]

创始人乔希·科派尔曼（Josh Kopelman）在《今日秀》节目中与中途城市长共同宣布将城市更名为Half.com。这一话题吸引了所有传统媒体的注意。活动很特别，内容是关于一家非常具有潜力的创业公司的发布，同时讲述了这家公司如何为一个小城创造工作机会（公司在当地雇用了几位居民）。

《纽约时报》、美国公共广播协会、《华尔街日报》和数百家其他媒体在这场公关活动后争相报道了Half.com。城市更名的时间是1999年底，那时候电子邮件和社交网络还不够发达。但即便没有这些分享工具，那场活动仍得到了4000多万人的关注，给公司带来了强大的用户基础。6个月之后，易贝以超过3亿美元的价格收购了Half.com。

网络支付公司WePay在PayPal的年度开发商大会上开展了一场别开生面的活动。它没有通过传统方式向PayPal的用户营销，而是在会场的入口放了一块重达600磅（约272千克）的冰块。

当时，PayPal因为冻结了一些用户的账户而遭到批评。通过这场小小的话题，WePay将会议的中心话题转移到这些被冻结的账户上——这可是PayPal自己的大会！这个活动给WePay带来了数千名注册用户，在还没有什么人听说过它的时候就成了PayPal的有力对手。

再举一个例子。鸭鸭搜索在谷歌的后院竖起一张广告牌，强调了自己在隐私保护方面的重视。接下来，它用这张广告牌获得了《今日美国》《连线》和很多其他全国性媒体的报道。仅通过这场活动，公司的用户量就增长了一倍。

Blendtec是位于犹他州南部的搅拌机制造商。2007年，该公司团队决定制作一系列视频，主题是“它可以搅拌吗？”在这些视频中，公司CEO站在一台搅拌机前，把很多物品搅拌在一起，例如耙、高尔夫球，甚至还有一部iPhone手机。

这些视频被上传到YouTube之后迅速走红。仅搅拌苹果手机的视频就有超过800万点击量，这一系列视频也成为YouTube上点击量最高的100部视频之一。要知道，这只是一家生产搅拌机的公司而已！

Dollar Shave Club是一家提供预约美容服务的创业公司，它制作了题为《我们的刀片就是好用》的视频，也获得了类似的关注。视频在YouTube上得到了上百万人观看，使公司在成立后的两天内就获得了超过1.2万名用户。视频在脸书上的分享次数也达到了3.1万次以上，获得评论超过9500条，点赞1.2万个以上，相关推特信息也超过1.6万条。

Dollar Shave Club也通过其他途径获益。公司成立不久，就在以“剃须”为关键词的谷歌搜索结果中排名第三。这样的名次在很大程度上归功于链接到视频的1500多个网站。《福布斯》《华尔街日报》《有线新闻》等媒体还为该视频写了专题文章。

客户的赞赏

创意营销的另一种形式是该拉新渠道中更持久、更系统的形式——客户的赞赏。这是一种简单的说法，换句话说就是“让现有用户满

意”，目标仍然是进行宣传。这样做即便你没能得到媒体的关注，你也会拥有满意的用户，塑造起更强大、人性化的品牌。

我们与红迪网和Hipmunk的创始人亚历克西斯·奥海涅探讨了他让用户爱上自己的公司的方法。就在他创办Hipmunk不久，他向第一批在推特上介绍网站的几百个人发放了印有花栗鼠的行李牌和手写的卡片。

这些行李牌不仅实用、可爱，也鼓励很多早期用户在推特上发图，这些人很开心旅途中多了一只花栗鼠陪伴。Hipmunk还免费送其他礼物（例如T恤衫、冰箱贴、手写的卡片等），展示用户对公司的满意。

亚历克西斯在红迪网做了同样的事。在公司创立初期，他向用户赠送印有公司标志（外星人）的T恤衫。他亲自发邮件给用户，感谢他们花费时间浏览网站，并尽全力让红迪网的早期用户感受到他们成为公司的一员得到了公司的感激。这些故事是红迪网早期媒体报道的核心主题，对品牌有明显的推动效果。

戴维·豪瑟（David Hauser）在Grasshopper.com（软件设计网站）也采取了类似的做法。过去几年，他向用户免费分发彩虹糖、自制饼干、星巴克礼品卡、图书和手写的感谢信。公司从这类活动中受益颇多，因此招聘了两名全职员工，专门负责取悦用户。

举办竞赛也是一种可以产生宣传效果的好方法，而且可以重复使用。Shotify.com（一个电子商务平台）因为每年组织“创业大赛”（有六位数的奖金）而出名。2013年的比赛给平台吸引了1900名新用户，也带来了350万美元的销售额。

多宝箱曾经每年举办类似的比赛，主题是寻宝。在比赛中，成功完成在线寻宝智力竞赛的用户可获得在线认证、多宝箱主题礼品和终

身免费的多宝箱大礼包。在第一年的比赛中，在线玩家大约有50万名。

Hipmunk也组织过类似的活动，例如“母亲节大赠送”。公司员工向客户提问，为什么他们爱自己的母亲比爱Hipmunk更多，结果通过推特收到了数百条回复。接下来他们向获胜者的母亲赠送了花束和巧克力。Hipmunk仅以500美元的成本就获得了大量关注，扩大了用户群，其中有一些人（还有他们的妈妈）成了Hipmunk忠实的用户。

Hipmunk也举办过其他竞赛活动，奖品包括在感恩节期间给用户提供回家的机票，还有聘用漫画家给用户制作以花栗鼠为参照的漫画版脸书头像。最后这一次，Hipmunk在半小时内收到了500多条回复，Mashable和其他影响较大的博客都发表了有关它的文章。用户们得到了有趣的脸书头像，Hipmunk又一次与用户建立了独特的联系，在脸书上的粉丝数增长了350%。

良好的用户支持并不常见，如果你仅仅努力让用户开心，他们很可能只会在这个基础上帮你宣传产品。Zappos（美国一家卖鞋的网站）在提供客户服务方面是最知名的公司之一，它注重创造最佳的用户体验，并有一支专门的支持团队。Zappos将客户服务视为运营方面的投资，这个很有意思。如果与每一位用户通话的平均时间很长，管理人员不会认为这是件坏事，这也许意味着支持团队正在尽职尽责地服务用户。

Zappos的服务人员将满足你的所有要求——不管是帮助退货、订比萨还是为油炸锅更换配套用品（真实案例）。公司的政策是第二天免费送货，并承诺免费退货。这些服务用户从其他大公司那里很难得到，从而给公司带来了良好的口碑。

案例分析：戴维·豪瑟

创意营销技巧可以产生可观的投资回报。Half.com仅投资了7万美元、雇用了两个员工，就得到了几百篇相关文章，给超过4000万人留下了印象。Dollar Shave Club通过成本只有5000美元的短视频获得了1.2万名用户。Hipmunk通过一场漫画大赛在脸书获得了上千人点赞，而组织比赛的成本只有500美元。Blendtec在发布了“它可以搅拌吗？”系列视频后销售额增长了500%。

戴维·豪瑟向我们讲述了他和团队将公司品牌更改为Grasshopper.com的做法。他们没有进行常用的媒体发布，而是向5000名有影响力的人士赠送了涂有巧克力的蚂蚱。在每个包裹里，他们添加了一个短视频的链接，讲述企业家将如何改变世界。

这场活动过后，“福克斯新闻”等大型媒体平台对其进行了报道，盖伊·川崎（Guy Kawasaki）和凯文·罗斯（Kevin Rose）也发布了相关推文，他们可是有数百万粉丝的企业家。Grasshopper仅投入6.5万美元就成为企业家（公司的目标受众）中的知名品牌。公司获得了主流媒体的关注，制作了点击量超过20万的YouTube视频，在150篇博文中被提及，推特和脸书上的粉丝数也增长了超过3000%。

与Half.com的话题营销一样，Grasshopper5000活动也是长时间的头脑风暴和认真规划的结果。活动获得成功以后，团队决定继续采用非传统公关作为核心渠道。

戴维和他的团队发布了*The New Dork*视频，成功制造了另一个话题。他们发现很火的视频中没有以创业公司为主题的，因此模仿Jay-Z和艾丽西亚·凯斯（Alicia Keys）的歌*Empire State of Mind*制作了该视频。

这一视频得到了超过100万次点击量，阿什顿·库彻（Ashton Kutcher）、*Mashable*和TechCrunch都提到了它。Grasshopper公司团队做了一个明智的决定，将*Mashable*等流行期刊上相关文章的索引加在

视频里。视频做好以后，他们给这些期刊各发送一个快信，告诉它们在什么位置出现。这种做法调动起了各大期刊和个人的极大兴趣，都想给观众展示自己有多酷（告诉观众自己在视频中出现过），这也提高了Grasshopper公司的曝光率。

戴维创立的另一家公司Chargify（互联网消费互动媒体）的团队在火爆的SXSW大会上也制造了一个话题，并大获成功。公司没有按照1万~1.5万美元的标准给大会提供赞助，而是做了件完全不同的事，让一头体形巨大的绿色公牛到处乱跑。他们还花3000美元雇了一个特技演员打扮成Chargify吉祥物的模样，引起了现场观众的热烈讨论。

在大会开幕前，没人知道Chargify。在艺术节开幕式上，观众们看到一头绿色的公牛与人们击掌、做后空翻、开小跑车，最后被踢出会展中心。离开会场时，Chargify获得了数百名用户，品牌认知度大幅提升。

当然，戴维的团队也有不顺利的时候。他们开展了“三月疯狂购”促销活动，未能成功；给用户提供免费门票，收效甚微；尝试制作跳舞的蚂蚱的视频以及很多其他方法，效果都不明显。但即便如此，对公司来说，创意营销的渠道也是值得采用的。戴维告诉我们，他们的大部分营销费用都花在了制造话题和更有创意的事情上，这些为他们带来了口碑。

目标

设计一些大规模、低成本而且有趣的原创活动。话题的目的是吸引大量媒体报道。想坚持做好并不简单，但一场精心策划的活动可以提升公司的业绩。话题要取得成功必须有创意，要非同凡响。

具有竞争力的话题和火爆视频是历经检验被证明非常成功的活动类型。

对用户好一点，好事就会降临。提升用户满意度的通常做法是赠送礼品、举办竞赛和完善的用户支持。在这一领域表现突出有利于在更长时期内采用创意营销渠道。

做好失败的准备。渠道的成功是不可预知的。你要有头脑风暴和筛选想法的过程，同时要明白不是所有的想法都会有效。

1. Old Spice（老香料）是宝洁公司在美国推出的一款沐浴露、须后水和止汗露品牌。作为宝洁旗下最著名的品牌，在2010年陷入危机时，老香料推出了新的宣传语——“闻起来像个男人”，引发全美轰动。而且，它聘请了一个有六块腹肌的黑人作为其广告代言人，其广告语非常有特点：“你好女士，看看你的男人，再看看我，再看看你的男人，再看看我，可惜，他不是我。”这位广告代言人还在推特、优兔和脸书上与用户进行交流互动，使之成为美国最成功的品牌。——编者注
2. 中途城原名Halfway，于1999年12月改名为Half. com，成为世界上首个名称中拥有“.com”的地区，但其正式名称仍然是中途城。——编者注

第9章 把点击率变成转化率

搜索引擎营销指的是在谷歌等搜索引擎上投放广告。在线营销人员每天在谷歌的AdWords平台上投入超过了一亿美元。有时候这个概念与搜索引擎优化也有交集，后者我们会在另一章单独阐述。本章我们仅讨论付费搜索。

付费搜索广告包括购买关键词搜索的广告。例如，如果有人以“皮鞋”作为关键词进行搜索，一家鞋厂可能会付钱，让自己的广告出现在其他搜索结果附近，或排在前面。有时候这种方式也称作“按点击量付费”，因为鞋厂只需要在用户点击广告链接时付款。

对于直接面向目标用户的公司来说，搜索引擎营销的效果很好，能引起积极搜索解决方案的互联网用户的注意。

在深入探讨之前，有一些关于搜索引擎营销的基本术语你需要了解一下：

点击率（Click-Through Rate，CTR）——广告能转化为网站点击量的效果。例如，如果有100个人看到了广告，其中3个人点击链接，那么你的点击率就是3%。

每次点击成本（Cost per Click，CPC）——购买一次广告点击的成本。每次点击成本是你愿意为获得一名潜在客户花费的成本。

每次获取成本（Cost per Acquisition，CPA）——用来衡量得到一位用户（而不仅是一次点击）需要花费多少成本。假设你以每次1美元的价格购买点击量，看到广告以后访问你的网站的人里面有10%购买了产品，这时你的每次获取成本是10美元。其中，10%被称为转化

率（conversion percentage），这个比例的人通过采取你想看到的行动（在这个案例中就是购买产品）实现了“转化”。

案例分析：Inflection公司

我们采访了Infiection公司的CEO和联合创始人马修·莫纳汉。这家公司在高峰时期每个月在搜索引擎营销上投入六位数资金。

Inflection的核心技术是对数十亿条公共记录的整合和管理。公司最初选择试用搜索引擎营销，因为该方法能很快提供用户反馈，让团队有机会对不同的产品功能和信息展开测试。正如马修所说：

我在这里想重点强调一点：搜索引擎营销作为一种易操控、可预测的获取早期用户数据的方式是非常有效的。所以即便你还不期待盈利，你可以决定在广告宣传上投入5000美元（或者1000美元，500美元也行），先得到一批早期的客户和用户群。它包含很多重要的基础内容：登录页面的转化率、电子邮件捕捉用户的效果……如果你要卖自己的产品，获取一位用户的平均成本是多少，他们在有效期内的价值又有多大。制定这些基础的标准对于推动策略进一步发展、确定工作重点至关重要。

在对产品开发进行大规模投资之前，Archives.com的团队使用AdWords吸引人们访问网站。每个版本的登录页面都在测试人们对某种产品的兴趣。例如，一个页面用来测试“获取普查数据”的效果，另一个是测试“获取家谱”。通过计算每一种广告的点击率和相关登录页面的转化情况，团队可以了解产品的哪些方面对潜在客户来说最具吸引力，这些人愿意为哪些产品付钱。马修给出了进一步解释：

我们只想尽可能以最低的成本获得最多信息。因此我们针对不同的关键词组合，还有不同的概念进行测试。举个例子，我们在早期试

图测试的一个概念是人们是否想根据家谱追溯祖先的历史。我们问自己："我们是在创造一种让人们了解成百上千位祖先的产品体验，还是让人们尽可能多地了解家族史，例如追溯到13世纪？或者人们更期待自己与一位名人或历史人物有血缘关系，因此我们应该重点寻找家谱中的特殊关联？"

马修选择的方法证明了同时培养势能和开发产品的好处。这些测试让团队清楚地看到用户想要哪种产品。产品最终完成以后，他们知道自己拥有的是市场需要的，而不是他们认为市场可能想要的东西。

Archives.com最早的搜索引擎营销活动在几星期以后就收回了成本，意味着公司的每次获取成本与他们从每一位用户身上赚到的钱是相同的。由于他们不需要对登录页面和注册流程进行优化就得到了如此积极的初期成果，公司团队认定搜索引擎营销对他们将是一个很棒的渠道。实践证明也是如此——Archives.com的业务大部分是在付费搜索的基础上建立起来的。通过这种方式吸引用户的成本是几名员工的收入和每个月超过10万美元的支出。

搜索引擎营销策略

基本的搜索引擎营销流程是找出最优关键词，把它们分到不同的广告板块，然后针对不同的广告受众对不同的广告版本和登录页面展开测试。随着数据不断流入，停掉业绩不佳的广告和登录页面，对表现较好的进行完善，争取得到更好的效果。

谷歌的AdWords是搜索引擎营销的主要平台，因为谷歌的搜索量是最大的。然而必应广告（主要在雅虎、必应和鸭鸭搜索上展示）也值得尝试。在这里，我们将重点关注谷歌的平台，但同样的理念对于所有的搜索引擎营销平台都适用。

关键词搜索是良好的搜索引擎营销策略的核心内容。你可以利用谷歌的关键词规划器（Keyword Planner）找到目标用户最常使用的关键词。你在这个工具中输入一个词，它会告诉你这个关键词（和相似的词）搜索频率是多少。还有其他工具，例如KeywordSpy、SEMrush和SpyFu，对于找到对手公司使用的关键词、吸引用户也很有效。

你可以继续完善关键词列表，在核心词后面添加更贴切的词，创造出所谓的“长尾关键词”。例如，如果你想找到搜索“普查数据”的人群，你可以加上“1990”，让关键词变成“1990普查数据”，甚至可以是“1990费城普查数据”，让搜索结果更精准。长尾关键词使用率不高，搜索量也较低，这让它们成为测试小规模客户群体的理想选择。

记住，使用的关键词越多搜索引擎营销的成本就越高。尽管如此，你仍然愿意使用转化率更诱人的关键词。

在得到了目标关键词以后，下一步是对AdWords平台展开测试。你不能期待工作能获得立竿见影的收益。然而如果你能保证在短期内收支相抵（Infiection用了几星期的时间），那么搜索引擎营销对你来说就是很好的渠道。

一场活动就是为了实现高的目标而设计的一个广告组合（比如卖鞋）。你首先要建立不同的广告类别。举个例子，如果你经营一家电商，你要为不同的产品类型（如拖鞋）建立不同的广告组合，然后选择不同组合的关键词（如“耐克拖鞋”）。

确定不同的广告组合和关键词后，开始制作第一条广告。在写文案时，题目必须让人眼前一亮、过目不忘，还要与你的关键词保持一致。你还要在广告中至少包含一次关键词。最后，广告的结尾要有语气强烈的行动号召（call to action，CTA），例如“快来看打折的耐克拖鞋！”

一旦广告文案完成，你要使用谷歌分析（Google Analytics）的网址创建工具创建独一无二的网址，直接链接到你的登录页面。这些网址让你能够追踪转化率较高的广告，而不仅仅是点击量。

马修告诉我们，刚开始使用这种渠道的人最初测试4个广告就够了。这4个广告将给你提供良好的基准，让你从整体上了解搜索引擎营销的业绩，同时也可以让你对不同的信息、人口统计数据和登录页面进行测试。

如果测试的结果很好，你还要不断优化广告活动，让它能够带来更多利润。创办灵活的搜索引擎营销活动需要很长时间，因为需要测试的变量非常多——关键词、广告文案、目标受众的选择、登录页面、每次点击成本等。但这种复杂性也可以转变为优势。你在对搜索引擎营销策略的每一个要素进行测试和优化的同时，也可以找到获得可观收益的机会。正如马修所说：

我认为那是一个巨大的竞争优势。尽管它在当时看起来磕磕绊绊、进展缓慢，但你经历的是一场大规模的业务提升。假设关键词的成本是15美分，你正在经营一个网站，每次点击你可以赚13美分。如果这么计算，那就是赔钱的生意。但如果对公司加以改进，将13美分提升至16美分，突然之间业务就变得可持续了。再把16美分提高到20美分，用销售额减去营销成本，公司利润率就达到了25%。

因此，虽然只是一个小小的进步——从13美分到20美分，相当于50%的收益，但说明公司的宣传能力和经营能力已产生了根本性改变。这50%可以通过对所有要素进行优化来实现。

你可以利用Optimizely或Visual Website Optimizer等工具来对登录页面进行A/B测试。我们问马修，随着市场竞争的增强，他所讲的搜索引擎营销方法对Infiection公司是否还有效。他说：

关键词搜索的基本理念、市场发现、A/B测试、广告测试、预算控制、尽可能达到收支相抵、专注于学习……我认为所有的东西仍然适用，至少对我们来说是。我们建立了新的关键词分组。尽管市场的竞争力越来越强，这点建议没有变。

每一个广告和广告组合，乃至整个AdWords账户都有一个相关的质量评分，用来衡量用户对广告的反应程度。它包含很多要素，例如点击率，还有人们看过广告之后留在网站上的时长。

高的质量评分可以让广告的排名靠前，也能卖个好价钱。质量评分是搜索网站对广告质量高的公司进行奖励的标准。

点击率在很大程度上对质量评分产生影响。由于广告与某个特定的关键词的关联对点击率的影响最大，你要根据关键词来制作广告，不管是人工制作还是使用工具（例如AdWords的Dynamic Keyword Insertion）。

有证据表明，一场AdWords广告活动的平均点击率在2%左右，按照谷歌的标准，点击率低于1.5%的广告质量评分属于比较低的水平。如果你的某个关键词点击率达到了这个水平，你需要重写广告文案，针对不同的用户进行测试，或者干脆彻底放弃它。

Inflection把获得高质量评分放在最重要的位置，使它相对于根基没那么稳固的公司多了一些竞争优势。这也意味着公司有了更多优化广告和提高转化率的空间。

搜索引擎营销技巧

策划好搜索引擎营销活动并成功运行后，你可以开始寻找更先进的工具。

在策划一场活动时，你可以在谷歌的搜索网络（传统的付费搜索引擎营销）或谷歌内容网络（非谷歌网站）上做广告，也可以二者兼有。对于创业新手以及刚刚使用这种势能渠道的人来说，内容网络的导航难度偏高。然而一旦你的活动开始盈利，你应该考虑把广告扩展到内容网络，在那里有数百万个刊登谷歌广告的非谷歌网站。

你还需要考虑如何通过AdWords——或者其他网站，例如美国重新定位广告公司AdRoll或者Perfect Audience——吸引人们重新回到你的网站。通过重新定位，访问你的网站的人也会在互联网的其他地方看到你的广告。这些广告的转化率更高，因为它们面对的是已经至少看过一次广告的人群。

举个例子，假设你开了一家鞋店，一位顾客把耐克鞋添加到购物车里，但没有退出登录。你经过重新定位可以向她展示同类鞋款。这种个性化行为让广告更有效，点击率比普通的高出3~10倍。

但你要明白，对于你使用的数据，人们会感到害怕。他们越来越不喜欢在网上被广告追着跑，尤其是他们认为与隐私活动有关的广告。

另一个比较先进的工具是谷歌的Conversion Optimizer。它的作用是分析转化追踪数据，并对你的广告实行自动调适，提高其效率。一场活动持续一段时间以后，该工具可以帮助你每次的获取成本和关键词定位比原先更出色。决定使用Conversion Optimizer之后，你要理解谷歌为你的活动建立灵活的预测算式是需要时间的。

你也可以使用消极的关键词，防止广告在某些关键词搜索结果中出现。你先明确不希望与产品关联的关键词。如果你卖太阳镜（sunglasses），你需要排除“酒杯”（wine glasses）或“水杯”（drinking glasses）等关键词，这些搜索结果不会给你带来转化。这种技巧将极大地提升你的点击率。

另一个有效的技巧是使用编程脚本，自动管理你的广告。你可能会使用脚本针对某些关键词制作新的广告，或者代替原有广告。在管理大量广告或关键词方面，脚本尤其有效。

如果你还没有重点关注这一拉新渠道，上面的技巧就不太合适了。但我们仍然建议所有人进行几轮搜索引擎营销测试，这些测试简单明了，成本低廉，也能让你迅速了解公司的业务发展。

目标

使用搜索引擎广告来测试产品定位和信息（哪怕产品还没完全成型）。别指望早期的搜索引擎营销广告测试能带来利润。如果你开展了一场广告活动，在几个星期以后就收支相抵，那么这个势能渠道就很适合你。在一场广告活动测试中，做4个广告就足够了。

检查转化情况，这样可以检验搜索引擎营销变量能否实现利润。你需要检验的领域包括关键词、广告文案、人口定位、登录页面和每次点击成本竞价。每次获取成本指的是每得到一位用户需要花费多少成本，这是你最终要衡量的要素。

使用长尾关键词。人们所说的长尾关键词几乎不存在竞争，因为使用的人很少。因此这种关键词成本低、利润高——你只需要把很多单词叠加在一起，同时保证给自己的公司带来效益。

密切关注广告质量评分。高的质量评分可以让你在搜索结果中靠前，也能有个不错的广告价格。质量评分中分量最重的要素是点击率。

第10章 抓住用户的眼球

线上推广是你在互联网上到处可以看到的横幅广告。

一些价值数十亿美元的品牌，例如劳力士、American Apparel和其他家喻户晓的品牌每年在线上推广上花费数百万美元，让自己的品牌深入人心。这是比较大的一个拉新渠道，每年世界上所有公司在这个渠道上的投资超过150亿美元。

大规模线上推广活动通常用于品牌塑造和增强品牌意识，与线下推广更相似。线上推广可以直接引起受众的反应，例如订阅新闻通讯或购买产品。

线上推广转型迅速，现在被用于多种活动，包括品牌塑造和引起用户直接反应等。判断一种应用是否适合使用线上推广，就看这些推广是否能吸引人的注意，让人们关注一段时间，并最终成为用户。

一般线上推广

大多数线上推广都是通过广告网络来经营的，这些网络统一管理上千个网站（博客、社区、媒体平台等）的广告库存，将这些空间卖给需要做推广的公司。对于后者来说，它们可以通过统一的平台在不同的网站上做推广；同时，供应商仅与一位伙伴合作就可以将自己的内容转化为资金。

最大规模的线上推广网络是谷歌的内容网络、Advertising.com（由美国在线持有）、Tribal Fusion、Conversant和Adblade。每一个网

络都有瞄准用户的能力，能让你接触到特定的人群，也接纳多种文件格式，包括文本、图片、交互和视频。

这些网络的规模相当大。仅仅谷歌的线上广告每天的浏览量就超过了40亿次，每个月访问人数7亿人，覆盖了全部网民的80%。广告情报公司Adbeat的创始人麦克·科勒拉（Mike Colella）介绍了一般线上推广是如何让你得到比搜索引擎营销更多的受众的：

关于线上有一件有趣的事，那就是人们没有必要直接与你的产品接触才能了解它。举个例子，如果你卖一种减肥产品，你的线上推广中不需要出现有关减肥的词汇。你可以讨论和碳水化合物相关的内容，因为你知道浏览相关话题的人会想通过某种方式维持或减轻体重。

细分的广告网络针对的是小规模网站中的特定人群，例如爱狗人士或苹果产品的狂热粉丝。The Deck就是一个例子，它面向的是网络创意人士这个小群体。作为运营者，你完全了解自己要针对什么样的人群。

另一个网络BuySellAds为广告公司提供一个自助平台，这样它们可以直接从供应商手中购买广告。除了买卖网站广告，BuySellAds还让运营者有机会在移动设备网站、推特账户、移动设备应用、电子邮件时事通讯和RSS feeds(注)上做推广。它具有较高的灵活性和非常低的初始成本，是一个非常便捷的测试线上推广渠道的途径。

线上推广的最后一种方法也是最简单的：直接找到网站所有者，要求以某个价格在他们的网站上做推广。如果你想吸引一个小型网站，特别是还没有广告商的网站的读者，这个方法非常有效，仅需要几封邮件和几百美元的成本。

在开始做线上推广之前，首先了解本行业中效果比较好的推广类型。广告分析公司MixRank和Adbeat展示了竞争对手正在做的推广以及投放地点。亚马逊智能音箱Alexa和数字广告公司Quantcast也能够帮你找到浏览竞争对手刊登广告的网站的人群。接下来，你就能知道某个网站的读者是不是你寻找的对象。

社交媒体广告

社交媒体广告是一种线上推广的形式，它对于引起潜在新用户的注意来说效果尤其好。看到广告的人也许不会马上产生购买的兴趣——他们甚至对公司或产品都不熟悉。没关系。社交媒体广告的目的往往是给人们留下印象，而不是实现转化。购买行为还要继续引导。

我们采访了社交广告平台Adaptly的CEO和联合创始人尼克希尔·塞西，探讨创业公司如何利用社交媒体广告获得新用户。Adaptly的作用是为公司提供一个平台，在多个网站上管理和投放广告。尼克希尔给我们讲述了社交广告中的非直接反应（与直接反应相对）理念：

在社交领域，我们谈论的是非直接反应。我们的关注点仍然是一次销售、用户的一次下载或者注册，但实现的途径完全不同。

非直接反应关注的不是每一次点击及其转化结果，它传达的意思是：让我们在社会的大背景下创造一种与你提供的产品或服务有关的环境，在这个环境中建立亲密和忠诚的关系，然后将这群受众引导至我们随后希望发生转化的地点。

尼克希尔的方法似乎与常识相悖。他没有直接关注卖出多少产品（跟踪点击率和转化率），而认为社交媒体广告在利用社交媒体的独特优势吸引用户时效果最好。只有通过这种方式吸引到一部分受众才有机会进行转化——不管他们是购买、使用还是分享了你的产品。

通过社交媒体广告吸引用户的方法比你想象的更有价值。CareOne是一家债务合并和免除公司，它在2011年开展研究，对比了通过社交媒体广告和其他渠道获得的用户。下面是部分研究成果：

社交媒体关联的用户填写咨询表（潜在用户开发）的数量比传统用户多179%。销售呢？这些人购买的可能性多217%。对于某一个问题领域（人们往往填过注册表以后就退出了），社交媒体上的潜在用户回来继续完成所有表格的人数比非社交媒体用户多680%。这些人当中首次支付的人数很惊人，比传统用户高732%。

人们访问社交媒体网站的目的是娱乐和互动，而不是看广告。有效的社交媒体广告策略会利用这一事实。社交媒体广告给公司提供了一个机会，让它们与目标受众讨论自己的产品。

创业公司可以通过创造引人入胜的内容来开展这个策略。它们要做的不是直接引导人们到转化页面，而是让他们了解你为什么开发这个产品，以及公司的远大使命，或者其他的东西，并不急于完成销售。尼克希尔告诉我们，社交媒体广告在这个方面的效率非常高：

如果你创造的内容很有吸引力，那么你在这个内容背后做付费（广告）的话，奇迹就会发生。随着越来越多的人看到它，越来越多的人会愿意参与其中——因为这部分内容很有意思……是否付费与内容好坏有关，内容好坏与看的人多少有关。

如果人们感兴趣，内容就会扩散。社交媒体是口口相传的平台。你要在看到内容产生了火花之后投资社交媒体广告，需要做的就是火上浇油。燃起火花的基础是你要表达的东西——创业公司在这点上总是南辕北辙，它们会在推广没人关心的内容上浪费很多钱。

有了社交媒体平台，成功的压力就在广告商，而非平台的肩上了。

如果你花费了时间和精力创作出好的内容，接下来也要投入一些资金，保证内容广泛传播。Airbrake是贾斯汀帮助成长的一家公司，该公司在推特和脸书上推广自己的最佳内容。举个例子，它在推特上花15美元做了个广告，接下来收到了上百条推特回复，数十条脸书上的点赞，内容被分别推荐给了红迪网和“黑客新闻”。总体来看，这15美元吸引了上万名网民访问Airbrake的网站。一场低成本的促销活动燃起了火花，吸引人们对内容的关注，而促销活动的内容是贾斯汀与Stripe公司CTO（首席技术官）的访谈。

这种技巧用在Outbrain和Sharethrough等内容营销网络上效果也不错。每一个广告的网络都可以在《福布斯》、*Thought Catalog*、*Vice*、*Gothamist*和数百家其他大型合作媒体上推广你的内容。这些本土广告平台让你的内容看起来与目标网站上所有其他的（本土）内容差不多。

创造公众参与的社交体验是利用社交网站获得成功的另一种方法。瓦尔比·派克（Warby Parker）和他的团队在这方面就做得很好。他们通过邮件联系给你寄来眼镜，让你试戴之后再寄回去，这些都是免费的。公司鼓励你收到眼镜后将自拍发到社交网站上，看看大家的反应。这种活动很有趣，效果也很好，推动了人们的积极参与。

主要的社交网站

下面列出了一些流行的社交网站，你可以在这些网站上面做广告。

领英——领英的社交网络由2.5亿多名商务专业人士组成。领英的推广可以按照工作职位、公司名称、行业和其他业务等瞄准受众，这些元素在其他平台的效果并不好。

推特——推特用户也有2.5亿人左右。推特上的广告以付费推广的形式出现，往往出现在用户端口。尼克希尔提到，在推特上做推广最有效的时间是在受众关注的事件发生期间（例如运动服广告可以在大型运动赛事期间做）。

脸书——脸书的社交网络有超过10亿活跃用户。从推广的角度看，脸书给公司提供了一个机会，让它们能够从用户的兴趣、人们喜欢的页面或有关联的人群出发，购买有针对性的广告。这种从细微处出发的方式让你有机会吸引一个非常小的群体。实际上，本书作者之一的加布里埃尔曾经开展过测试，唯一的对象是他的夫人！（他从夫人的母校、邮政编码、利益关系出发，用一张他们儿子的照片做广告，看看她过多久才会注意到。事实上没过多久她就注意到了。）

该平台还通过你在脸书上的粉丝们的好友，让你有机会接触更多人。正如尼克希尔所说：

实际上，你在购买脸书广告时面对的不仅仅是某一个关注者；你购买的是能接触到这个关注者的整个社交圈的机会。有了适当的激励，你的粉丝们会向自己的好友分享和推荐你的品牌。

StumbleUpon——该网站有2500多万名用户，并且有更大的潜在用户群，寻找新鲜和互动性强的内容的人群都可能成为它的用户。有趣的一点是，它上面的推广往往不是围绕网站的内容表现的——这些推广就是网站内容的一部分。人们点击“Stumble”按钮的同时，会被指向一个付费内容，看起来与网络中的其他网站没什么区别。

该网站的一个弊端是吸引用户参与比较困难——大多数用户很可能在进入网站的一刻就把它关掉了。这意味着你必须第一时间吸引他们的注意。博客文章、信息图像和视频都可以发挥不错的效果。

Foursquare——Foursquare的用户数量超过4500万，是最大的基于地理位置的社交网络。如果你面向的是本地的人群，那么Foursquare的广告是理想的选择。该广告平台发展迅速，但只能让企业面向某地居民或到访过这些地方的人做广告。

Tumblr（汤博乐）——Tumblr是目前全球最大的轻博客网站，有1亿多用户，它的职责是帮助用户寻找高质量的内容。这个广告平台给各品牌提供了创造和推广付费广告的机会，平台上的大量用户可以转载和参与。

红迪网——红迪网是全世界最受欢迎的内容网站之一，每月网页访问量超过50亿次，新增原创内容超过1.75亿条。红迪网的推广以付费链接的形式出现在页面顶端，或者以广告的形式出现在侧边栏。最成功的红迪网网站推广往往是具有争议或令人忍俊不禁的。这些类型的推广鼓励红迪网的用户参与其中，留言或点击“顶/踩”，就像其他网站上的内容一样。

聪明的运营者会瞄准与产品相关的社区（社区总数超过50万个），并回复广告下面的所有留言。作为在线社区平台，红迪网的网络非常庞大。你想吸引爱吃培根的人还是游戏玩家？这两个社区在红迪网上都有（标签分别是r/bacon和r/gamers）。

YouTube——每个月，YouTube上共有10亿人观看长达40亿小时的视频，使它成为世界上最大的视频网站。在这个平台上，公司可以在视频开始之前插入广告（也称为前置广告），或者在视频的顶部做横幅广告。

还有很多其他的大型网站可以用来做推广，包括BuzzFeed（美国一家新闻网站，中文名叫“嗡嗡喂”）、Scribd（在线文档上传及分享社区）、SlideShare（世界最大的幻灯片分享社区）、品趣志（Pinterest，一家图片社交网站）等。由于这些网站成立的时间较短，

在这些网站和其他更年轻的网站上做广告也提供了实现大幅增长的机会。

社交媒体广告与显示广告的规则相似。具体来说，你要了解对象的需求，对推广内容进行测试，并给人留下深刻的印象。在产品的所有阶段，不管推广规模大小，这些规则都适用。

目标

直接与小型网站联系，在这些网站上做线上推广。少给它们一些费用，让它们给你做推广。这个策略在线上推广领域（尤其是第一阶段）利用率较低。你需要研究对手公司的推广，获取灵感，以便对自己的推广开展A/B测试。

利用社交媒体广告引起人们对产品的兴趣，并创造需求。社交媒体广告的目标应该是建立一个受众群体，在一段时间内保持他们对公司的关注，并最终转化为用户。这种非直接反应的策略比试图当即吸引用户的直接反应策略的转化率更高。

创造引人入胜的社交广告内容。推广公司形象、吸引受众访问社交网站的最佳方式是减少创造的内容数量，提高其质量。如果人们自觉分享你的内容，你就要通过社交媒体广告进一步推广它。

1. RSS（Really Simple Syndication，简易信息聚合），是站点之间共享内容的一种简易方式。RSS feeds是简易信息聚合界面。——编者注

第11章 全场景运营

即便在今天，广告商对线下推广的投入仍然多于线上推广。线下推广的形式有很多种，如电视、广播、杂志、新闻、黄页、广告牌和直接邮递等。所有这些形式在本地和全国层面几乎都可以使用。沃尔玛这样价值数十亿美元的公司和一个寻找保姆工作机会的本地年轻人都会考虑做线下推广。

在做线下推广之前，每个推广媒介的受众是最重要的考虑因素。例如，报纸广告面向的主要是仍然会购买报纸的中老年群体。你需要考虑的内容包括区位、性别、种族、年龄、收入和职业，以及每一项如何与你的目标受众关联。

你还要从销售方那里得到受众计划（有时候也叫广告包），尽可能多地回答上面的问题。例如，用广告牌做广告，你需要了解广告牌周围地区的人口数量，以及每天有多少人开车经过它、这些人是谁。

很多线下推广公司可以提供更多内容，除了人口情况，还有受众的思维模式。在这种情况下，公众的理性思维也是你的考虑因素。读本地杂志艺术版面的人与听流行音乐电台的人的理性思维是有差别的。

有一个办法可以让你找到最好的投放线下推广的地点，就是直接去问目标用户：他们读哪些杂志，或者听哪些音乐电台？他们对哪里的广告最有印象？

线下推广策略

总体来说，一次线下推广的成本取决于它覆盖的范围。纽约时代广场上的广告牌成本比俄亥俄州市中心的广告牌成本高得多，因为看到的人更多。大多数线下推广的运营模式都很类似。

由于线下推广的媒介多种多样，你可以根据自己的预算和产品开发阶段来制定推广预算。你不确定杂志广告对你是不是好的渠道？那就在一份小型专业杂志上做几则广告来测试一下。想知道报纸能否高效地接触你的目标受众？在本地报纸上做几个广告吧。也许仅用300美元你就可以在目标市场的广播电台做推广，了解它的运行效果。广告牌也是一样的，你可以每个月支付几百美元购买广告牌的空间。

一旦确定某一种线下推广形式对你有效，你可以签订长期合同来节约成本。有了这种预付的承诺，广告商会给你很大的折扣。

要想以真正低的价格做线下推广，你可以考虑“剩余广告”。剩余广告是尚未被占用的推广空间。举个例子，临近印刷的最后期限，出版商愿意以任何价格卖出空白版面：毕竟如果卖不出去，他们就会受损失。畅销书《4小时的身体》和《每周工作4小时》的作者蒂莫西·费里斯（Timothy Ferriss）发表过自己的观点：

在与国家级杂志打交道时，可以考虑使用纸媒或“剩余广告”中介，例如Manhattan Media或Novus Media，这些中介专门负责议价，最高可降低90%。有这些中介在，你可以尽管压低价格。

如果你对区位或时间不敏感，可以购买“剩余广告”空间来获得价格上的大幅优惠。如果你销售的是大众市场产品，那么通过这种便宜又有效的方法能够接触到数百万人。你也许在路边见到过类似“我们买的房子很丑”的广告牌。这些推广可能就采用了同样的策略。

与线上推广相比，线下推广不太容易追踪。成功的线下追踪需要用特殊的网络地址和促销码来衡量它的效率。例如，我们可以制作传

单，关联到tractionbook.com/fiyer（亚马逊的一家网址追踪网站）上。通过追踪这一个网址的访问情况，我们能判断出传单带来了多少访客。

另外还有其他的追踪方式。代码审查软件公司Smart Bear的创始人贾森·科恩尝试了多种不同的线下广告形式（杂志、展会、报纸和其他）来销售公司的软件。新用户在注册的过程中会被问到“你从哪种渠道了解我们公司？”这个环节的作用是比较公司线上和线下推广活动的有效程度。

贾森还在推广活动中免费赠送有关代码审查的书，用这种方式来追踪广告的效果。如果《象博士的期刊》（Dr. Dobb’s Journal）中的广告提高了该书的订阅量，那么很可能这个推广是成功的。

平面广告

平面广告包含杂志、报纸、黄页、传单、直接邮寄和本地号码簿。在线下推广所有不同类别中，平面广告的总体支出只排在电视广告的后面。平面广告的诱人之处在于，它的预算很灵活，也能精准定位目标受众。

美国有接近7000种杂志，从订阅人数上百万的商业期刊到只有几百名读者的贸易出版物，应有尽有。

总的来说，杂志可以分为三类：面向主流公众的消费者杂志（在书报亭和便利店能买到）、针对特定行业或公司的出版物，以及路边和便利店免费发放的本地杂志。

你要了解杂志的读者类型、流通量和出版频率。要得到这些信息，你可以直接询问杂志，要求它们提供广告包（也称作媒体套装或

媒体包）。

不管你在读者定位上做得有多好，在杂志上做的广告必须有精美的设计，否则也不会得到好的反馈。杂志广告要想吸引人就必须有抓人眼球的题目、引人注目的图表和关于产品优势的文字描述。贾森·科恩认为Smart Bear软件公司在杂志上做得非常成功的广告都有强大的号召力，在他看来诀窍就是免费赠送杂志。

报纸与杂志有很多相似之处。从国家到地方都有报刊，定价在很大程度上取决于流通量，也让你有机会选择你喜欢的推广类型。但二者有个很大的区别：报纸的读者严重偏向于30岁以上的人。很多年轻人仍然买杂志，但没有多少人会继续购买线下报纸。

有些推广活动是专门针对报纸设计的，包括具有时效性的内容（例如大事件或促销），提升关注度的活动（往往是通过多种渠道进行大规模营销的一部分），以及广而告之的宣传活动（产品发布）。

直接邮寄的推广是通过邮政系统向特定消费者群体邮寄的所有广告内容（广告、信函、产品目录）。

你也许会惊讶地发现直接邮寄是吸引用户的一种非常有效的方式。你可以自己建立用户名单，或者从邮寄公司手中购买——方法很简单，在网上搜索“直接邮寄名单”，你就能找到掌握这些信息的公司。注意，通过这种方式寄出去的东西可能会被人们视为垃圾邮件，如果名单的针对性不强，那就毫无价值了。

你可以按照人口和或区位的分类来购买客户列表。这份列表的成本差不多是100美元买1000个名字；如果多支付一些成本，也能得到几家公司的名称和地址。甚至有一些专门的邮寄公司，可以帮助你购买地址列表、打印营销材料、备齐所有东西并替你寄出去。如果你打算

展开大规模邮寄，这种做法很合适——否则你就要自己负责打印、收集地址和邮寄了。

下面有一些直接邮寄的不错的方法。

·如果你要开展直接回应的邮寄活动，最好使用印有自己地址的信封，提高直接回复的人数。

·使用手写的信封和卡片，提高收信人打开和阅读邮件的概率。

·关于收信人如何回复，要有一个清晰的目标，例如访问网站或商店，买某种产品，或者订阅电子邮件。

·向邮政公司购买大规模邮寄服务，获得折扣价格。

本地印刷广告包括本地传单、电话簿、日历或其他出版物，例如教堂公告、社区新闻或优惠券小册子。这些印刷广告成本低，是检验平面广告的良好方式：几百美元就能给你带来上千人的受众群。黄页上的广告也很便宜。

非传统策略，例如在潜在的目标用户经常访问的地方拉横幅可以给你的公司带来早期用户，效果出奇的好。举个例子，InstaCab雇用几位自行车手，环绕旧金山骑行，向正在拦出租车的人发放业务名片。这种做法有很强的针对性（公司认为叫出租车的人会想要一种更便捷的出行方式，这个想法很好），提高了公司的知名度，也带来一批早期用户。

户外广告

如果你有计划买一块广告牌，你可能会联系下面三家公司中的一家：Lamar、Clear Channel或者Outfront Media。这几家公司在这个价

值60亿美元的行业中是龙头老大。如果你想了解某个地区哪些广告牌可以使用，不妨登录上面几家公司的网站，联系本地代表。他们会提供本地可用广告牌的列表，包括位置和受众。

鸭鸭搜索在广告牌方面有些经验，在前面讲大众媒体的章节中谈到过。它非常讲究策略地在旧金山创业公司密集的SoMa地区放置了公司的广告牌，醒目地指出谷歌和鸭鸭搜索在隐私处理方面的差异。

一家搜索引擎创业公司在行业巨头的后院与它叫板——这种广告传达出来的强烈信息提高了公司的增长势能。在这个案例中，鸭鸭搜索得到的不仅仅是经过广告牌的人的注意。《连线》、《今日美国》、《商业内参》和其他几个博客和媒体平台都对此事进行了报道。当月，鸭鸭搜索的用户就翻了一番。

那么所有这些的成本是多少？鸭鸭搜索租的广告牌每个月租金是7000美元。在稍微偏远的地方，广告牌的租金在300~2500美元之间。但在时代广场，月租金能达到3万~10万美元。

广告牌的成本取决于广告的规格、区位、覆盖的人数和广告牌类型（例如数字化广告牌）。每一块广告牌都有分数，称作毛评点分数（Gross Rating Points，GRP），是基于以上几个因素得出来的。覆盖的人数计算取决于区域内能看到广告牌的人数：满分意味着在一个月内所有经过某一块广告牌的人都能关注到它。

广告牌的最大劣势在于它很难让人们在看到广告时立刻采取行动。在高速路上行驶时浏览网页、打电话或者购买产品都是很危险的。但广告牌在宣传某个事件——即将在本地举行的音乐会、会议或其他活动方面极为有效。例如在拉斯维加斯，你会看到一些广告牌正在宣传未来几周将举办的演出和音乐家。

公共交通工具广告是在公交车、出租车、长椅和公交站做的广告。大多数这种推广可以吸引人们做出直接反应，因为在路上的人们很容易被广告吸引。

如果你想从公共交通工具推广开始起步，我们建议你找一家专门做这种推广的公司，例如蓝线传媒（Blue Line Media）。这些媒体机构可以帮助你决定去哪里做广告，如何制作令人难忘的广告，如何衡量这些推广的效果，并把它发挥到极致。

广告牌和公共交通工具推广的另一个优势在于它们只有被新广告替代时才会失效。广播、电视和平面广告只能做一次，而广告牌在你付费的时间内始终都在那里。

广播和电视广告

广播广告的费用按收视点成本（CPP）计算，每一点代表每覆盖广播节目听众的1%需要的成本。收视点成本越高，你在电台做广告的成本就越高。

它的成本还取决于你面向的是哪个市场、广告时段以及你要投放的广告数量。关于广播广告的成本，一则广告持续播一个星期的成本在本地市场为500~1500美元，在芝加哥这样比较大的市场则要达到4000~8000美元。如果你想提高广播广告的购买量，那么卫星电台是不错的选择。卫星广播公司SiriusXM有超过5亿用户，与它一家合作就能帮助你接触到很多人。

电视广告往往用作提升品牌形象的手段。我们很多人都知道耐克、苹果或温蒂汉堡的品牌。如果你知道90%的用户都会看电视，平均每个成年人每星期看电视时长为26小时，那么你一定会考虑这种线下广告渠道。

对于电视广告来说，质量是第一要素。演员的制作成本、视频设备、编辑、声音、声音效果和拍摄成本可达数万美元。实际上，你看到的一些高端广告制作成本可能达到20万美元。

幸运的是，有很多可以帮助你降低电视广告成本的方法。使用动画代替真人要便宜得多。如果一定要用真人演员，你可以选择本地电影专业的学生。最后，保持广告内容尽可能简单也有利于降低成本。

除了制作广告的成本，还有35万美元（全国平均数）的实际播出成本。这些成本让全国性电视台的广告对很多小规模创业公司来说望尘莫及。然而过去几年，在电视上以较低的成本做广告也变得可行了。

美国有1300多家电视台，在一家本地电视台做广告价格低，效果好，每1000人看到一条长度30秒的广告成本在5~50美元之间。与其他线下广告渠道一样，你只需要联系电视台，了解它有多少观众，以及做一次广告的成本是多少。

购买电视广告是一个非常艰难的过程，需要经过大量协商。这个行业与平面广告不同，没有固定的价格标准。因此，如果要做大型广告，你也许会想聘用媒体代理，与多家电视台打交道，确保你以合理的价格在黄金时段做广告。

专题广告可以理解为时间很长的电视广告。你也许看到过，从Snuggie到ShamWow，还有很多刀具、吸尘器和健身产品的广告。尽管产品和广告推销员经常成为人们的笑谈，专题广告的效果往往出奇的好。它是P90X迅速崛起和4亿美元销售额背后的主要动力。

从以往经验看，以下类型的产品利用专题广告获得了强大的增长势能:

·健身器材或项目

·身体护理产品

·家居产品（厨房、清洁用品）

·吸尘器

·健康产品（例如果汁）

·可在家进行的业务

这些类型的产品需要更多时间来证明自己。以Snuggie为例。在一段15秒长的广告里，你很难了解为什么Snuggie是一个好产品。但如果有两分钟的时间，它能卖出数百万件。

专题广告的成本在5万~50万美元之间不等。它们可以是两分钟的短片，也可以是更为传统的28分钟的长片。这些广告几乎都会得到直接回应。广告商想要人们看到它，然后访问网站或打电话要求得到特别折扣。最优秀的专题广告经销商会通过事先做广播广告来检验广告的内容、号召力和福利，看看哪些内容效果最好，然后把这些内容和福利纳入电视广告中。

结论

显然，线下推广有多种形式。该渠道打造品牌的潜力、成本、影响力和灵活性使它拥有巨大的优势，你在考虑未来阶段如何获得势能时可以将它作为一种选择。

采用这种渠道时你一定要清楚，没有一个可靠的方法来预测哪种形式效果最好。但如果你坚持下来，你最终会找到一种有效的线下推

广策略。正如贾森·科恩所说：

我在Smart Bear学到了一件事，那就是我完全无法预测哪种推广最有效。也许我看到一本杂志时想："这是一本很糟糕的杂志，肯定没人看。"当然，它的成本很低（因为流通率低），但表现却非常出色！在几本这种杂志上，我们的投资回报率特别高。你无法预测它的表现会怎样，不管是流通量还是媒体类型。它在一段时间以后会发生变化——一则广告可能在一个季度，或者一年内有效，之后随着价值的降低，影响力慢慢消失。由于推广无法预测，并且在一段时间以后会失去影响力，我们现在唯一能做的就是尝试所有东西，找出那些有效的方法。

目标

首先针对本地市场，开展低成本测试。你很难预测哪种方式有效，所以最好的办法是首先同时做几个小规模的线下推广，并进行测试。每一种线下推广媒介都可以在本地开展测试。接下来你可以获得地区或全国许可，开展大规模推广活动。

寻求剩余广告空间，商谈最大折扣。你可以利用剩余广告开展早期测试并扩大渠道规模。这样做的坏处是推广在人群和时间上的针对性会有所下降。

使用独特的代码或网址，追踪不同线下推广的效果。在开展测试或做广告之前，确保你能追踪到具体的线下推广的转化率。

第12章 让用户找到产品入口

几乎所有的互联网用户都会通过搜索引擎寻求答案。搜索引擎优化是提高你在搜索结果中的排名，以吸引更多人浏览网站的过程。知名搜索引擎优化软件公司Moz的创始人兰德·费什金告诉我们，搜索引擎优化的基础是从一种内容策略开始，找到通过搜索引擎吸引相关用户的办法。你需要巧妙地设计（内容），确保搜索引擎能找到它，并进行排位。

搜索引擎优化放大了你在其他渠道（大众媒体、创意营销、内容营销）的成果，并通过搜索引擎带来更多用户。尽管这种方式的竞争很激烈，但它在任何阶段表现都不错，成本往往也不高。

搜索引擎优化策略

关于搜索引擎优化最重要的一点：你提供的网站或网页链接质量越高，就越有可能排在前面。如果你是搜索引擎优化策略的新手，我们建议你从Moz新手指南入手，了解它的基本原理。例如，你要确保使用正确的关键词，与你的页面（包括页面标题和内容标题）准确对应。

我们将略过显而易见的基本内容，直接探讨具体的策略和方法。在搜索引擎优化的过程中，有两个非常有效的策略可供选择：大头策略和长尾策略。我们首先来解释一下这两个奇怪的名称。

想一想人们开展的所有搜索，并以检索数量进行排序。排在前面的是单个单词或两个单词组成的词组，例

如“Dishwashers”、“Braves”和“Facebook”，这类关键词占所有搜索的30%。另外70%的关键词（比较长）虽然搜索量不大，但所有的加起来占了总搜索量的大部分。

按照这些关键词的搜索次数画一条曲线，根据曲线的形状可以发现，排在前面的30%集中在一起像个脑袋，因而被称为“大头”关键词；排在后边的70%像一条长长的尾巴，因而被称为“长尾”关键词。

大头策略是指努力在直接与公司相关的关键词搜索中出现。例如专门做木质玩具的公司希望在“木制玩具”的搜索结果中排在前面。这就是大头关键词。

长尾策略是指在搜索量比较低的更具体的关键词搜索结果中出现。例如上面那家玩具公司也许希望“木制玩具含有毒化学品”或者“三岁儿童木板拼图”的搜索结果中有它。再强调一遍，尽管这些词的搜索量较低，但它们加起来占总数的一大半。

在决定选择哪种策略时，你要记住，随着在搜索结果页面上的排名下降，你得到的点击量将大幅下降。前10个链接以外的点击量只有10%，你必须尽可能排在第一页靠上的位置。你能否在第一页排名靠前，将决定你是否应该采用搜索引擎优化的渠道。

大头策略

为了确定大头策略是否适合你，首先要了解人们搜索本行业产品时用的关键词是什么，然后看看搜索量是否足够推动公司发展。谷歌现在提供一种有效的工具，叫作关键词规划器。你可以输入描述产品的关键词，了解这些关键词的搜索量。你也可以浏览竞争对手的网站，看看它们的主页标题使用哪些词，以此来选择关键词。

你要寻找的关键词必须有足够的搜索量，如果你能拥有某个关键词搜索量的10%，那意义是非常大的。如果某个大头关键词每个月仅

有200次搜索量，你就不会愿意在它上面浪费资源，提高在该结果中的排名。有时候你就是无法找到好的关键词，因为你的产品种类新颖，还没有搜索需求。兰德举了优步的例子。

优步面临的推广问题是搜索需求不高。我的意思是没人会搜索“手机上的出租车替代方案”。这不是一种物品。很多创业公司进入之前不存在的全新领域，就会遇到这个问题：没有任何搜索结果。

下一步就是探索在每个关键词搜索结果中排名靠前的难点。你可以使用Open Site Explorer等工具，了解在一个关键词的搜索结果中，显示的链接有多少属于竞争对手，这样你能大致了解排在前面的难度有多大。如果你关注的某个关键词结果中，竞争对手的链接有上千条，你可能要付出极大努力建立链接并进行优化，才能排在它们前面。

接下来，缩小目标关键词的范围。在Google Trends（谷歌趋势）上了解你掌握的关键词效果如何：它们在过去几年的搜索量增加了还是减少了，搜索最多的地区是不是你的目标用户集中地。

通过购买相关的搜索引擎营销广告，你可以进一步检验这些关键词。如果广告的转化率很高，就意味着搜索引擎优化将是一个有利于公司强劲增长的渠道。

接下来，你进入了大头策略的执行阶段。将你的网站与选择出来的几个关键词关联在一起。如果你经营的是财务软件网站，使用的关键词是“小公司财务软件”，记得在页面标题和主页内容中突显出来。

最后，将网址链接到其他网站，理性地利用你选择的关键词。举个例子，一篇文章里面可能有这样的话：“XYZ公司发布新版小公司财务软件”（下划线部分是公司网站的链接）。精准的匹配会极大提升网站访问量，与大型网站关联的链接效果就更好了。

长尾策略

在搜索引擎上展开的绝大多数搜索都是长尾关键词，它们都比较长，内容很具体，例如"不含谷蛋白，关节炎患者可使用"或者"私人搜索引擎"。单个"长尾"关键词的搜索量很低，但所有关键词加在一起占了互联网总搜索量的70%。

对于那些竞争激烈的（大头）关键词，想排在前面很难，所以对于初创企业来说，比较好的搜索引擎优化方法就是长尾策略。你可以利用这种策略把所有长尾关键词结果绑在一起，从而产生很大的影响。

与大头策略相似，谷歌关键词规划器也是衡量长尾策略是否适合你的首选方式。但这一次你要找的是更具体、更复杂的关键词：本行业所有长尾关键词的搜索量总和是多少？这个数量够大吗？

另一种评估长尾策略的方法是使用网站上的分析软件（例如谷歌分析或者Clicky）。这些应用会告诉你，人们通过哪些搜索词可以找到你的网站。如果你通过长尾关键词获得了大量访问，那么这种策略很适合你。

如果你没有任何内容把别人吸引到你的长尾关键词上，那么你有两个选择：第一，创建几个网页，几个月以后检查数据。第二，登录竞争对手的网站，看它们是否利用长尾策略获得了大量访问。下面是一些迹象：

·它们有很多登录页面。你可以看到，在一个搜索引擎中，它们通过搜索网站domain.com创建了哪些类型的页面。举个例子，如果我想看到Moz公司创建了多少个针对长尾关键词的页面，我可以搜索moz.com，了解该公司登录页面的数量。

·关注Alexa搜索排名，了解对手公司的网站通过搜索引擎获取访客的百分比。如果你发现一个网站来自搜索引擎的访问量远远高出其他网站，那么你可以假定他们使用了某种搜索引擎优化策略。

如果你采用了长尾策略，那么它的成功取决于你能否制造大量高质量的内容。Bingo Card Creator（宾果牌制作公司）和Appointment Reminder的创始人帕特里克·麦肯齐分享了他的做法：

你要制造一台机器，一边赚钱，一边提高你的排名。举个例子，在Bingo Card Creator，我聘请了一位自由职业者，负责撰写宾果牌上的文字，并将这些内容上传到一个网页上。由于它们涉及的面太窄，任何一家图书出版社都不会参与其中，所以我的排名很靠前。

每个检索词的成本是10~20美元，你可以花钱请人写一篇能够放在网站上的文章。对于很多SaaS（software as a service，软件即服务）创业公司来说，一位用户的边际价值可能达到数十万美元。因此它们（文章和登录页面）不需要很多访问人数就可以获得实实在在的效益。

我的公司运转良好，根本原因在于它采用的搜索引擎优化策略非常有效。

在采访中，帕特里克向我们讲述了他的“东亚猫头鹰宾果牌”。他专门用一个网页讨论东亚的猫头鹰，并针对这个长尾主题制作了传统的宾果牌模板。三年里，这个页面产生了60美元的商业价值，而它的制作成本仅为3.5美元，所以这笔投资是值得的。它能够成功是因为，几乎没有其他网站专门针对“东亚猫头鹰宾果牌”这个搜索词来制作网页。在帕特里克的案例中，这种成本仅为3.5美元、收益在60~100美元之间的投资有数百个，合起来的总收益是巨大的。

帕特里克在网站上制作了多个分网页，每个网页都关联了多个关键词。例如，有个网页专门关联宾果牌的一个门类，叫作“植物与动物”。这个门类包含“狗的品种”、“猫的品种”以及（当然还有）“东亚猫头鹰”等网页。他为每个页面专门聘用了一位自由职业者，负责检索相关的关键词，创建宾果牌分组和登录页面。

想要采用这种策略，你可以首先设计一个标准的登录页面，建立一些基本内容和简单的框架。然后使用oDesk或Elance[注]寻找自由职业者，负责寻找你的目标用户感兴趣的长尾主题文章。

另一种方法是使用公司自身拥有的内容。要评估自己是否可以使用该策略，你要问问自己：我们所收集或制造的数据有哪些是别人觉得有用的?

有一些大公司是通过这种方式发展起来的：Yelp（美国最大的点评网站）、TripAdvisor（猫途鹰，全球领先的旅游网站）和维基百科的大部分访问量都是通过自动提供长尾内容获得的。这种策略是加布里埃尔最新创立的公司——Names Database（人名数据库）的主要渠道。人们在寻找老朋友和同学时会搜索到Names Database的页面。这些页面是通过公司收集的数据自动显示的。在搜索引擎对页面进行检索后，很多检索人名这种长尾关键词的人会访问该页面。

有时候这些数据藏在登录页面背后，你要做的就是将它暴露给搜索引擎。其他时候，你也需要发挥创意，以有效的方式将数据整合起来。举个例子，如果你的目标是搜索“解除住房抵押贷款”的人群，你可以根据地理区位创建网页。这意味着你的页面要与“纽约皇后区最近解除抵押贷款的住房”这类的搜索词相关联。

搜索引擎优化技巧

不管你追求的是大头策略还是长尾策略，搜索引擎优化最终都归结为两件事：内容和链接。内容与关键词的联系越紧密，它的排名就会越靠前。同样，你从可靠渠道得到的链接越多，排名也越高。

获得链接往往不太容易，它涉及公司以外的人。下面有几种创建链接的方法：

·大众媒体——如果有网上出版物对你进行报道，记者会提供你的网站链接。

·产品——你可以制作与产品有关的网站，让人们有分享的欲望。领英的个人信息页面就是很好的例子。

·内容营销——创作人们愿意阅读和转发的、与产品相关的内容。

·网页小组件——给网站所有者提供有用的内容，让他们添加到网站上，其中包含你自己的网站链接。

创作疯狂传播的精彩内容与聘用自由职业者给长尾关键词写套话有所不同。两者都是有效的策略（在一段时间内也可以发挥作用），但它们在质量上有很大的区别。高质量的内容在链接的创建，尤其是使用大头策略时尤其重要。

兰德建议使用信息图、幻灯片、图片和原始研究来推动链接，因为这些内容是人们分享比较多的。由于终极目标是获得网址，你要面向的是最后重新链接到你的网站的人群。这些人根据产品的不同会有变化，但总体来说，博主是很大的社交媒体分享人群。记者通常也是不错的目标。

记住，链接是网站针对某个关键词搜索结果排名的主导因素。搜索分析工具Open Site Explorer可以告诉你你得到了多少个链接，它们

来自哪里。你还可以查看竞争对手的链接都是什么，对其他领域有一些了解，这样你的网站才能更有针对性。

在搜索引擎优化策略中，有几个一定不要做的事，其中最重要的是不要购买链接。购买链接有违搜索引擎的规则，公司会因此承受大笔罚款。同样，试图对搜索引擎做手脚也会导致排名严重下降。

这些投机取巧的方法被称作“黑帽子”，与之相对应的是“灰帽子”或者“白帽子”（接近标准线或处于标准线之上）。你最好老老实实待在“白帽子”的区域。

说得再清楚些，黑帽子的方法在短期内或许有效，因此看上去非常诱人。然而用这种方法很难建立长期可持续的业务机制，因为到了某个点，搜索引擎就会开始打击这种行为，你会因为受罚而失去增长机会。

结论

搜索引擎优化是通常说的“集客营销”（Inbound Marketing）的基础内容之一。集客营销是通过社交媒体广告和搜索引擎优化获得客户的一种方式。兰德告诉我们，Moz公司85%的用户都是通过集客营销手段获得的。HubSpot的麦克·沃尔普（Mike Volpe）谈到了相似的内容:

目前，公司有30人从事运营，120人负责销售，所有人的工作地点都在马萨诸塞州的剑桥（没有外部销售），我们每个月能吸引4.5万~5万名新用户，其中60%~80%来自集客营销（没有费用）。与付费营销相比，集客营销的成本便宜50%，成功率高100%。

我的个人经验和行业知识告诉我，大多数其他的SaaS公司大约有10%的客户来自集客营销渠道，每个月通过这种方法总共吸引2000~5000名用户，而我们公司集客营销渠道用户占比达到70%~80%，每个月新增用户4.5万名。

目标

找到能带来足够搜索量、推动公司发展的关键词。如果搜索量不够，你在这些关键词搜索结果中的排名就不会靠前，搜索引擎优化对你的公司也就不是好的策略。如果你找到了有效的关键词，你可以进一步做搜索引擎广告，提高关键词的效率，看看搜索的人会不会转化为用户。

聘用廉价的自由职业者制作长尾网页。如果你的产品本身能产生好的长尾内容，你也可以利用它自己制作网页。

把注意力放在创建链接上。你是否应采用大头策略或长尾策略，关键要考虑两点：内容和链接。创建链接是二者中更具挑战性的一个。制作精彩的内容是迅速创建链接的一种方法。

避免使用“黑帽子”这种违反搜索引擎规则的方法，尤其是购买链接。这些被禁止使用的方法最终会让你蒙受损失。

1. oDesk和Elanee都是职业中介，两家公司已于2013年合并。——编者注

第13章 用内容连接用户

想想你最近登录的几个网站，看看它们的内容。它们很有可能不常更新，或者评论很少，更糟的是时常更新一些毫无趣味的内容。

与Moz、Unbounce或者OkCupid这些知名公司的内容比较一下。大公司的内容能收到数百条评论，产生良好的宣传效果，也能有上千次转发量。这种大规模的参与可以带动公司大幅增长。实际上，对于每家公司来说，它的内容都曾经是获得用户的首要渠道。

关于这种拉新渠道，我们与两位成功的企业家进行了沟通，他们创造内容的方法有着本质的差别。Unbounce公司创始人和CEO瑞克·佩罗与我们分享了公司如何从建立应用开始将内容作为营销工具的做法。事实上，Unbounce在有自己的产品之前一年就开始经营内容了！它的内容提升了公司在网上运营领域的形象，到现在仍然是获得新用户的主要来源。

另外，我们与OkCupid的联合创始人萨姆·雅甘进行了沟通。这家非常受欢迎的在线约会网站成立于2004年，但直到2009年才开始重视利用内容。尽管公司早期专注于其他拉新渠道，但从它开始关注内容营销后才真正起步。

案例分析：Unbounce

前面提到过，很多创业公司都会陷入产品陷阱——在考虑运营之前先制造产品。Unbounce是一家提供简单网页制作软件的公司，它成功地避开了陷阱。从第一天开始，创始人瑞克·佩罗就开始在公司博客

上描述产品特征。他招聘的第一个人是一位全职编辑！瑞克告诉我们：

如果我们没有像现在这样从一开始就写博文，Unbounce不会有今天的成就……我们的内容仍然能吸引更多用户。我们在2010年1月写的某篇文章到今天仍然具有拉新能力。假如我1月在广告上投资，那就这样了。这笔钱已经花掉了。但如果在内容上投资，又被谷歌收录，人们会找到并分享它，它几乎可以永远吸引用户。

公司于2010年成立时，博客每个月都有两万名新的访客。在公司成立之前差不多一年，博客就已经开始经营了。

现在博客是公司主要的拉新渠道。有一些人会写关于Unbounce的文章，其他人在推特上转发……公司的内容是所有运营活动的核心。

这种从一开始就设立博客做内容的做法让Unbounce刚刚成立就有了超过5000名联系人。这不是创业公司典型的产品发布方式。

Unbounce的团队在很大程度上依赖社交媒体吸引读者。在写完每一篇文章后，他们会向推特上具有影响力的用户寻求反馈。他们还在Quora这样的目标论坛上提供有用的解答，与目标用户接触。尽管这些行动的效果不太明显，作为初始手段来说仍然值得采用，因为你要努力创造内容，直到它可以自行传播。这正是Unbounce的做法，最终它的内容开始更加有机地扩散开来。

Unbounce进一步挖掘内容的价值，免费分发信息图册和电子图书，扩展联系人列表。这意味着当公司发布产品时，它可以给所有联系人发邮件，成功推广产品。

走到这一步并不像看起来那样容易。即便有关于每两周发布一次的线上营销方面的内容，Unbounce团队仍然过了半年才看到内容营销

带来的成果。然而从掌握了这批最重要的用户开始，他们从未回过头。

案例分析：OkCupid

OkCupid是美国最受欢迎的在线约会网站之一，被社交网站Match.com以5000万美元的价格收购。该公司与Unbounce采用的内容营销方法完全不同，它在公司成立5年之后才将内容作为核心拉新渠道。萨姆·雅甘告诉我们，他们是在2009年创作大量内容之后，公司开始迅速发展。

与Unbounce非常相似，OkCupid的内容营销也是所有运营活动的核心；但与Unbounce不同，OkCupid的团队发表的文章更长、频率更低。每一篇文章都要用一个月的时间完成。他们还要参考有关会员使用模式的研究数据，有意撰写有争议性的文章（例如“种族身份如何影响你获取的信息”）来得到阅读量和讨论。

由于OkCupid是一个免费的在线约会网站，它无法在获取用户方面支付太多费用——实际上，它从来没做过任何付费广告。这意味着公司要依赖那些没有用户获取成本的拉新渠道（例如大众媒体、内容营销、搜索引擎优化、病毒裂变）来实现全部增长。

有趣的是，OkCupid的团队在发布内容以后获得的有机增长远远超过了此前通过公关公司达到的效果。CNN、雷切尔·雷（Rachael Ray，美国电视烹饪女王）、《纽约时报》和很多其他媒体平台都对公司文章的主题很感兴趣。

该公司的内容还有很大的搜索引擎优化效应。在刚刚发布时，公司在“在线约会”的搜索结果中排名很靠后。大约一年之后，他们在这个竞争很激烈的关键词结果中已经排在了第一位。

内容营销技巧

内容营销最常见的困难是作者遇到瓶颈。要克服它，你要做的是把面对目标用户时遇到的问题写出来。如果你对本行业的了解多于潜在的用户，那么你应该针对他们感兴趣的话题发表深刻的观点。

每个行业都有人们要努力应对的问题。以Unbounce为例，他们写的文章主题包括网页优化、每次点击费用（PPC）转化等。而OkCupid的文章（例如“给对方的第一封信具体要说些什么”）则是通过娱乐的方式解决了在线约会人士的担忧。

Unbounce团队发现，信息图表的分享频率比传统的文章高出20倍，也更有可能被其他在线出版物转载。例如在2012年，Unbounce发表了“在线营销菜鸟指南”。这张信息图得到了数万次下载量，上千人付费查看。即便在一年以后，每小时仍然有一人在推特上转发。

大多数运营者都没能意识到，质量不是数量的替代品。瑞克和萨姆都证明了一点：创作高质量内容没有捷径。如果你写的东西没什么营养，不管你付出多大努力在推特上推广都没用，它是不会扩散的。

创作人们愿意分享的内容有个秘诀，就是让读者认为他们面临着自己还没看到，或者至少无法完全表达的问题。提供一种解决方法是很好的，但更好的是给读者指出来他们生活的某些方面完全做错了，由此来吸引他们的注意。

在很早的时候，文章阅读量很少，更谈不上转化率了。即便Unbounce始终上传高质量的文章，它在最初的6个月内每月阅读量也不到800次。过了很长时间，阅读量才增长到两万次。

幸运的是，Unbounce团队找到了实现加速发展的方法。他们参加各种探讨在线运营的网络论坛，并尽力贡献自己的观点。他们还与推

特上影响力较大的用户建立联系，取得了进一步成功——关注运营界的名人，问他们对自己最新发表的文章有什么看法。

吸引读者的最好方法之一是在其他平台上发表文章。这种技巧在早期尤其有效，因为这时你还没有固定的读者群。Unbounce最初经营自己的平台，3个月后开始在其他流行平台上发表投稿。

随着公司的发展，你要检测文章在社交媒体上的转发量，并利用分析工具研究哪些类型的文章关注度更高，哪些不算高。很多博主都会对结果感到意外，因此你应该定期发布内容：你永远无法预测读者喜欢看什么。

结论

快问快答：说出三个风险投资人的名字，或者让身边创业的朋友回答这个问题。美国人列举频率较高的是弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）、布拉德·菲尔德（Brad Feld）或马克·苏斯特（Mark Suster）。为什么？因为他们有知名度很高的内容博客。成功的风险投资人有很多，但其他人没有能与之匹敌的品牌知名度。

这种拉新渠道的最大优势在于它可以让你成为行业领导者。Unbounce和OkCupid都很好地证明了关注度高的内容如何让公司在高度竞争的环境内成为公认的行业领袖。

行业知名度是最大的话语权，它给公司提供了在大型会议上发表观点、在媒体面前发声以及引领行业方向的机会。它也意味着你的内容会有更多人分享。

对于Unbounce来说，提高内容博客访问量最大的好处是合作运营的机会增加了。公司刚成立时试图联系大公司，与它们建立合作关

系，最初收效甚微，但在公司内容博客流行起来之后就容易多了。现在它已经建立了多个合作关系（包括与客户关系管理服务商Salesforce这样的大公司合作），也有很多公司希望与他们开展业务。

有一个强大的内容博客对其他至少8个拉新渠道也能产生积极影响——搜索引擎优化、大众媒体、推送、软文、社群运营、线下活动、现有平台和商务拓展。

一旦开始发挥作用，内容营销会像施展魔法一样不断带来用户。瑞克这样形容：

（我们的内容博客）提高了搜索量，并提升了公司的口碑。博客就像漏斗的上半部分，人们找到它，然后被吸引到公司网站上。我们没有对内容本身进行宣传，而是时常——每个星期几次——发布能够被分享的内容，吸引别人来访问。

目标

开通了博客后，你要至少运营6个月。公司内容博客的起步可能花费大量时间。

做一些不会一开始就有明显效果的事。例如挨个找人分享文章也可以尝试一下，到了某个点，你的内容就会自行扩散了。（在推特等网站上）与具有影响力的行业领袖建立联系，向别的平台投稿，制作易于分享的信息图都是吸引读者的好办法。

发表新颖又深刻的观点。你需要创作有质量的内容，才能在这个拉新渠道中获得成功。没有万能的方法，但分析目标用户存在的问题是一种好的尝试。另一个方法（与前面一个不冲突）是进行试验，或者利用公司数据，你将得到让人意外的结论。

第14章 最大化获得用户

如果你和我们一样，现在你的邮箱里会有很多促销内容——优惠券、活动推荐、促销等。这就是推送。很多公司［酷朋（Groupon）、JackThreads（GQ男士网）、Thrillist（饮食、住宿、旅行综合服务网站）、Zappos］都利用这种方式作为核心拉新渠道。

推送是一种个人渠道。来自公司的信息与来自朋友和家人的邮件都混在一起。即便这样，推送针对个人提供定制服务时效果最好。推送可以直接与每一位用户的活动相关联，这样每个推送的沟通都具有针对性。

针对这个渠道，我们采访了邮件营销公司Customer.io的创始人兼CEO科林·纳德科恩。这家公司给其他公司提供条件，让它们能够根据用户的行为发送推送。科林认为，如果你开办了一家实体公司，（推送）仍然是与世界各地对你的产品或网站感兴趣的人接触的最有效方式。实际上，没有什么可以替代它。

推送在用户生命周期中的所有阶段都可以使用，包括让潜在客户熟悉公司、产生期待，吸引用户，保留现有用户。

寻找用户

在进行深入探讨之前，我要先给你们一个警告。有些公司会购买联系人列表，大量发送来路不明的邮件。这种就是垃圾邮件。收到垃圾邮件的人会感到愤怒，这将损害公司未来发推送的效率，长期来看会对公司造成损失。我不建议你们这样做。

幸运的是，利用推送获得用户有很多合法的途径。我们建议你通过其他运营途径建立潜在用户的推送列表。不管你最后是否采用这种渠道，这样做都很有用，因为一群对你感兴趣的用户是你能使用很多年的资产。

其他拉新渠道，例如搜索引擎优化或内容营销可以帮助你建立用户名单。方法很简单，直接在文章的底部和网站主页寻找邮件地址。很多公司要求用邮箱地址登录来获取高品质内容，例如视频或白皮书。Unbounce公司的瑞克·佩罗在接受采访时表示，这个技巧是推动公司邮件联系人数量增加的最大动力。

另一种建立联系人列表的常用方法是制作与你的专业领域相关的免费迷你课程。这些迷你课程的目的在于向潜在用户介绍公司的问题领域以及产品。在课程最后，你要发出行动号召，例如让人们购买你的产品，开始免费试用，或者与朋友们分享。

除了自己的联系人列表，你也可以考虑在推送时事通讯中做有关产品的推广。很多电子邮件时事通讯都接受广告商。如果不行，你可以直接与他们联系，要求特殊安排。

推动用户参与

用户参与是创造成功产品的关键要素，也常常被忽略。“参与”用户意味着让他们充分参与产品过程，让他们成为积极用户。对于推特来说，这个概念的意思是发一条推文，或者关注5个人。对于多宝箱，它是成功地安装应用，至少上传一份文件。

你可以想到，提高参与率将极大地推动业务发展。毕竟如果用户永远感受不到产品的价值，那么你也没法期待他们购买，或者推荐给其他人。

推送是提高用户参与率的一种非常有效的方式。常用的方法是创建一系列内容，逐渐向新用户介绍产品的关键特征。你可以在他们注册5天以后发推送说：“嘿，你知道我们还有这种功能吗？”而不是一下子把所有东西甩在他们面前。科林解释道：

当用户申请试用你的产品时，你要为他们创造理想的体验。但如果他们没有得到理想的体验，你还要创造一切能让他们深入探究的通道。你可以利用推送吸引他们的注意，让他们回到（理想的）道路上。

以多宝箱为例。如果你创建了一个账户，但从未上传过文件，你就不是积极的用户。也许你注册以后太忙，忘掉这个网站了。每当这种事情发生，多宝箱都会自动给你发推送，提醒你上传文件。通过这些具有针对性的邮件，多宝箱增加了用户重新关注产品、成为积极用户的概率。

针对这些推送，你要明确哪些步骤对于从产品中获得价值来说是绝对必要的。接下来，写有针对性的邮件，确保对方能完成这些步骤。对于那些在第一步就放弃的人，你也可以准备一封自动发送的邮件，在他们退出的时候进行提醒。每一步有人退出，你都可以发送这种邮件，你会发现完成参与流程的人数大幅增长。

有了Vero和Customer.io这样的工具，自动发送邮件变得很容易。例如，你可以利用工具，向那些注册申请免费试用3天后还没激活账户的人发邮件。

你也可以利用初始邮件得到用户的反馈。科林会在30分钟后给所有Customer.io的新注册用户自动发送私人邮件，内容是：

××您好，

我是科林，Customer.io公司的CEO。不知道你是否需要帮助，以便了解我们的产品。

祝好

科林

他说，这封邮件的回复率大概是17%，这对于自动发送的邮件来说已经是很高的了。它在科林和用户之间开辟了沟通的渠道。科林通过回复了解到产品的很多不足之处，并进行了改进。

留存用户

对于很多公司来说，推送是让人们回到自己网站的最有效渠道。以推特为例。如果你是积极的推特用户，你可以想想他们发给你的关于谁在推文中提到你、哪位好友刚刚注册，或者你可能错过的每周最热门话题的推送。每一封邮件的目的都在于吸引你积极使用推特。

留存用户的推送需要包含哪些内容，取决于你拥有的产品类型。举个例子，如果你有社交网络方面的产品，你可以给两个星期没登录的用户发一封简单的邮件。交友网站常常发送别人的资料，或者推送未读消息。更多以业务为导向的产品通常发送提醒、报告和有关你如何使用产品并从中获取价值的信息。

对于使用频率不高的产品，推送可以成为客户参与的主要形式。Mint软件会给用户发送每周财务状况报告，展示过去一周的收入和支出。这种方法让用户始终对公司产品有印象，即便用户没有登录网站，也仍然能获得产品价值。BillGuard是监管信用卡可疑交易的公司，每个月也给用户发送类似的报告。

推送也是给用户提供惊喜和愉悦感的最佳渠道之一。Planscope（面向自由职业者的项目规划工具）的布伦南·邓恩（Brennan Dunn）每周都会给用户发推送，让他们知道自己那一周做了多少事。谁不想收到类似的推送呢？任何让用户了解自己成就的沟通方式都有可能进展顺利。我们在搜索引擎优化渠道中采访的帕特里克·麦肯齐称之为“你真棒”邮件。

一些公司发的推送可以显示你之前对公司产品的使用情况。举个例子，照片网站会给你发送你一年前拍的照片。这些邮件有两个目的：让你在情感层面感到快乐，同时也邀请你回来上传更多照片。

创收

酷朋和很多其他公司都利用推送获得数亿美元收入。帕特里克表示，公司的邮件订阅用户购买一门课程的概率是其他拉新渠道（软广告、搜索引擎优化和内容营销）用户的70倍。

通过推送推动营收的一种常用方式是针对追加用户持续发推送。举个例子，WordPress的控股公司WP Engine开展了一场活动，吸引用户参与公司的一项优质计划。他们建立了WordPress博客测速工具（地址是speed.wpengine.com），感兴趣的人可以输入自己的网站地址和邮箱地址，得到有关网站运行情况的免费报告。

一个月以后，WP Engine将给这些人再次推送课程，向他们汇报WordPress的速度和灵活性——三种迅速提高网速的方式，为什么主机对公司来说至关重要，等等。在迷你课程的结尾，WP Engine会号召用户购买精品WordPress主机服务。

这场包含7封邮件的营销活动比引导潜在用户访问促销页面的效果要好。实际上，与WP Engine一样，很多公司现在都利用广告引导人

们访问并要求提供邮箱，而不是直接给他们看促销页面。他们会利用推送，在接下来的一个月左右的时间内对潜在用户展开推销。

对于已经提供邮箱，但不能确定可以转化为用户的群体，WP Engine将他们放进另一份名单里，以较低的频率（每个月）发送与内容相关的邮件。当这些人开始寻求WordPress精品主机时，你就知道他们下一步要去哪里了。

邮件重新定位是另一个能帮助你创收的工具。如果一名用户放弃了购物，你可以在一到两天后给他发邮件，针对他购物车里的产品给出特别折扣。定位推送的转化效果永远好于宽泛的销售邮件。

对于以功能为导向的免费增值产品，推送可以指出用户错过了哪些高级功能，这种推送的转化率会很高。举个例子，如果你经营着一家交友网站，你可以告诉用户，升级到增值服务会有更多的约会机会。如果你有一款定制产品，你可以要求用户升级到年度账单，这样可以保证他们在一年内不会被取消服务。

同样，如果你的业务价格是浮动的（例如5名用户成本是9美元/月，10名用户是20美元/月，以此类推），你可以针对享受的服务即将到期的用户发推送，邀请他们升级。如果你的Skype账户信用额度快用光了，Skype公司会给你发邮件，让你升级到订阅服务，或者在原来的基础上继续升级。

推荐

由于邮件具有私人性质，在用户推荐方面它也有很大的优势。如果一位朋友通过邮件告诉你她很喜欢一款新产品，与她在脸书上简单提到这款产品相比，你更愿意尝试。

酷朋鼓励人们告诉朋友它在打折，以此获得转发量。只有达到一定数量的人购买了酷朋，折扣才会生效。因此，如果有人在Cheesecake Factory吃饭想要享受五折，他们会很开心地给朋友转发，让折扣生效。

这种推荐方法也是多宝箱增长的主要动力。为了获得更多免费空间，用户给朋友们发邮件，让他们了解多宝箱。如果有一位朋友注册，双方都能获得更多的免费空间。这种建立在电子邮件上的推荐模式成了多宝箱最大的增长动力，已经带来了上千万名用户。

一些消费者应用，甚至Asana（项目协作服务公司）这种B2B（企业对企业电子商务）公司会让用户导入自己的地址列表，与好友们分享自己的网站。这种运营技巧包含病毒裂变和推送的要素，效率会非常高。实际上，你知道的很多病毒式产品（Hotmail、脸书、领英）都通过巧妙地运用推送实现了增长。

推送技巧

可送达性是推送的关键因素。出于很多技术原因，你的推送信息可能到不了接收者的邮箱。大多数公司利用邮件营销供应商（例如MailChimp或Constant Contact）来发推送。这些公司能够确保邮件的送达。

与其他拉新渠道一样，测试有助于扩大该渠道的影响力。有效的电子活动会针对所有方面进行A/B测试：主题、测试、图片、时机等等。时机对于获得更多点击率来说尤其重要：很多营销公司都建议在客户时区的早9点到晚12点之间，或者用户在网站上注册时发推送（例如，对于在晚8点注册的人，你可以在晚8点给他发推送）。

推送的一个优势在于它能得到用户的反馈。科林告诉我们一种方法，不要给无法回复（Noreply[注]）的邮箱地址发邮件（例如noreply@facebook.com），而应该利用机会给个人地址自动发推送，引导收件人回复并提问。这对于获得用户支持、让用户了解产品特征、升级现有用户效果非常显著。

最后，如果你没有很好的推送文案，连续发推送就没有意义了。文案设计本身是一门艺术，但我们建议在Copy Hackers上寻找资源和信息。一场推送活动可以很容易地从浪费时间变成有利可图，你要做的只是修改一些词语和标题。

目标

定制推送信息。推送是一种私人的拉新渠道。进入收件箱的内容是与来自家人和朋友的信息放在一起的。

建立潜在用户推送列表，不管最后是否采用这一渠道。在与用户相处的任何阶段，你都可以使用推送的渠道，包括转化、激发和留存用户，以及获得营收。

制作一系列自动发送的推送。这种技巧也称为生命周期或滴加系列（drip sequences），推送内容只有根据人们与产品的互动情况进行设计才能发挥最大效果。

使用在线工具，对推送活动进行测试和优化。这些工具都有内置模板和A/B测试功能，能够追踪点击率。

1. Noreply邮箱是系统保留账号，一般用来发送退信、自动回复、自动转发等邮件。——编者注

第15章 让用户自发推广

病毒裂变是让现有用户向其他人推荐产品的运营行为。在这一拉新渠道中，你经常能看到类似的做法，例如一位朋友在品趣志上的邮件出现在你的脸书界面上，或者你收到来自朋友的自动邮件，向你介绍某种产品。

在创业公司的概念中，“像病毒一样传播”的意思就是你获得的每一位用户都会带来至少另一位用户。这个新用户又会带来其他用户，以此类推。这会带来真正的大幅增长。尽管难以长久保持，但病毒裂变曾经是脸书、推特和WhatsApp（网络信使，一款全球用户过10亿的通信应用）等创业公司爆炸式增长的推动力。

你的产品也许效果不错，但你不一定能得到真正的病毒式增长。然而，病毒裂变这个渠道非常强大，即便无法使你获得大幅增长，你仍然能得到有意义的增长。当病毒循环开始生效，注册用户数量将迅速增加，而获客成本极低。

想想数字。假设一位新用户注册时，第一星期内会带来另一位新用户。那么如果你吸引到10个人，第一星期就会发展到20个，之后的每星期都会加倍，不需要额外的运营工作！这就是真正的病毒式增长。

如果每一位用户只推荐一个朋友——这个结果已经很不错了——从10自然地发展到20将用很长时间。但即便如此，你每得到一名新用户，病毒裂变都能让你得到两名。我们将在本章后半部分继续探讨其中的数学算法。

我们采访了Muzy（一款用户数量超过2500万的应用）的创始人安德鲁·陈是病毒裂变领域的一位专业人士。安德鲁表示，随着脸书、电子邮件和应用商店逐渐发展成为一个个超级平台，每个平台都拥有数十亿用户，这种拉新渠道的重要性正在提升。因此，公司的病毒式增长速度也比以往更快。多宝箱、Instagram（照片墙）、Snapchat（色拉布，一款“阅后即焚”照片分享应用）和品趣志都是很好的案例：这些公司都通过超级平台，利用病毒裂变的方式在几年内得到了好几千万用户。

病毒裂变策略

病毒裂变策略始于病毒循环，也终于病毒循环。这种循环最基本的形式包含三个步骤：

1.用户接触到你的产品或服务。

2.这名用户向其他潜在用户介绍你的产品或服务。

3.这些潜在用户开始了解你的产品或服务，其中一些人成为公司用户。

这个过程从新用户开始又重复一遍。由于一次次重复，它成为一个循环：现有用户带来新用户，新用户再吸引更多的人，周而复始。

尽管病毒循环的基本框架一致，但每家公司的执行方式各有不同。多宝箱、品趣志和Skype的循环方式都不一样。我们将介绍病毒循环的几个主要类型，并阐述公司如何通过这个途径取得成功。

病毒循环最古老的方式是口碑——你的产品足够好，人们忍不住会推荐给其他人。这是脸书早期在大学生中间传播的方式，后来该公

司采用更加明显的病毒裂变方式（电子邮件邀请、添加地址列表中的好友等）。口碑也是很多电影、图书、餐饮和电视节目走红的方式。

如果你只能通过邀请其他人来获得产品价值，这就是内生病毒循环。举个例子，如果你的朋友们都不用Skype，那么这款应用就毫无价值。Snapchat和WhatsApp等应用都属于此类。这种病毒循环方式有着“网络效应”的优势，越多人加入，它的价值就越高。

还有一些产品通过鼓励合作实现增长。在这种情况下，产品本身仍然有价值，但随着你邀请更多人使用，它会变得更有价值。谷歌文档本身很有用，但在很多人同时使用时，它的价值就大得多。如果你的用户们没有很快团结在一起，要实现这种病毒式循环就会花费很长时间。然而一旦他们开始合作，你提供的服务就会围绕这种合作变成核心工具，强大的网络效应将开始显现。

另一个常见的方法是将病毒植入产品的沟通方式中。Hotmail将“获得免费Hotmail电子邮件账户，现在注册”作为默认的显示内容，同样，苹果公司也显示“发送自我的iPhone”。因此，每一条发出去的信息都是对产品的宣传。很多软件产品都利用免费用户来发布植入的产品信息。MailChimp、Weebly（一家免费自助建站服务商）、UserVoice（一家免费的在线客服网站）和Desk.com（一体式用户支持应用程序）都在免费用户的邮件和网站上植入品牌标识，付费用户可以关掉广告。

产品也可以激励用户开展病毒式循环，向其他人推荐产品。如果你推荐你的朋友进行注册，多宝箱会赠送给你更多免费空间。爱彼迎（Airbnb）、优步（Uber）、PayPal和闪购网站Gilt会在你推荐用户之后赠送账户信用积分。

红迪网和YouTube等公司通过植入按钮和小组件进行病毒裂变，实现增长。YouTube在每个视频页面设置必要的代码块，在其他任意

网站上插入视频。你也许已经注意到，脸书和推特在很多网页上都有类似的按钮：鼓励用户分享给更多的人。

还有一种病毒裂变方式是利用社交网络吸引新用户体验产品或服务。在这种情况下，用户的活动在社交圈内一次次被广而告之。如果你用过脸书，你一定见过朋友们给其他网站上的文章点赞，用Spotify（全球最大的正版流媒体音乐服务平台之一）播放音乐，或者转发品趣志上的内容。

想想每一种方式如何应用到你的产品或服务上。你可以同时使用多种方式，如果你能让多种方式同时生效，你获得的病毒裂变肯定会强大得多。

以优步为例。人们往往跟其他人一起拼车，这意味着每一次拼车都有机会把你的产品呈现给另一位新的潜在用户。这是内生病毒循环的一种形式。它也有合作和激励传播的因素，因为拼车不管从逻辑还是经济的角度看都是不错的方式。

要想更深入地理解病毒循环的概念，以及病毒裂变是否适合你，你还需要做一点数学计算。病毒循环计算会帮助你迅速了解你是否能通过病毒裂变获得新用户，以及你需要关注哪些领域。推动病毒式增长的两个关键因素是病毒系数和病毒周期。

病毒系数公式如下：

$$K=i\times\text{转化率}$$

K代表病毒系数，即每一位用户带来的新用户数量；i代表每一位用户发送的邀请数量；转化率是收到邀请的人注册成为用户的比例。举个例子，如果每一位用户平均发出三份邀请，其中两人转化为新用户，那么病毒系数应该是：

$$K=3\times(2/3)=2$$

如果你每星期能获得100名新用户，你可以期待他们发出300份邀请，最终有200人会加入进来。这就是病毒式增长！

任何大于1的病毒系数都将带来指数增长，这意味着每个用户将吸引超过一名新用户，创造真正的指数增长。如果病毒系数超过0.5，你的努力仍然会有不错的回报。

有两个变量会对病毒系数产生影响。第一个是每个用户发出的邀请数。如果你有办法增加每个用户发出的平均邀请数量，例如从1个增加到2个，病毒系数也会加倍。为了尽可能提高这个数字，你可以考虑采用能激励人们分享的方法，例如发布到社交网络上。

第二个变量是转化率。如果你的产品得到分享，但没有新的用户，它就没有获得病毒式增长。与邀请数一样，如果你能把转化率提高一倍（例如通过测试不同的注册流程），病毒系数也能提高一倍。最佳注册流程会让事情变得更简化，例如减少页数或步骤，从而减少注册的障碍。例如，一个标准的网页应用转化步骤往往包含点击链接以及填表创建账户。在这种情况下，转化率被一分为二：

$$K=i\times\text{转化率}=i\times\text{点击率}\times\text{注册率}$$

如果你用这种方式将转化率分成两部分，你可以找到最薄弱的环节，并着重加强。比如点击率很高，但注册率低于平均水平。这样你应该做什么就一目了然了——重点关注那个能实现最大积极影响的领域。

病毒周期是衡量用户完成病毒式循环的时间的指标。举个例子，如果被邀请人用3天时间转化为用户，那么病毒周期就是3天。

如果两个病毒循环的病毒系数相同，但周期不同，将会产生完全不同的结果：时间越短结果越好。病毒周期解释了YouTube等公司实现爆炸式增长的原因，这些公司的周期可能只有几分钟——有人看到视频，点开视频进入网站，然后复制链接并发给朋友们。

大幅缩短病毒周期将加快病毒循环的速度，它也是你采用这种渠道以后首先要改善的东西。要缩短周期，你需要制造一种紧迫性，或者激励用户完成病毒循环。此外，保持转化流程尽可能简单，增加完成的人数。YouTube在每个视频中植入代码，让用户在自己的网站或博客中添加视频变得更容易。

病毒裂变技巧

要想高效地执行这个拉新渠道，你需要在最开始计算出自己的病毒系数和病毒周期。将这些参数作为基准线，你需要提高病毒系数，缩短病毒周期，吸引足够的新用户推动公司稳步增长。

我们建议尽可能多地开展A/B测试。最佳案例显示，你应该一次用几个星期的时间重点关注某个主要领域（例如注册转化率），尝试一切办法提升这个领域的表现，接下来在你穷尽一切想法之后转移到其他需要完善的领域。安德鲁指出，这个过程需要花费一些时间：

即便是专业团队也需要至少一到两名工程师工作两到三个月，执行和完善新的病毒渠道，直到它不需要广告支出就可以实现迅速增长。一旦走上正轨，产品逐渐完善和发展会更容易实现。你需要一个强大的策略，也要投入足够的时间和资源来实现正常运转。

制定了最初的病毒式传播策略之后，你要制作一个简单的指示板，明确实现病毒式传播要提高哪些要素。你要了解新用户将如何帮

助你吸引更多用户，并且多开展A/B测试（每星期几次），检验和完善相关指标。

开展测试的最有效方式是列出病毒循环的所有方面。循环包含多少个步骤？人们进入循环的所有方式有哪些（登录页面，广告，邀请）？

把整个流程画下来，试着减去不必要的步骤（多余的注册页面，不重要的表格或领域等），对于促使用户发出邀请的领域或机制，提高它们的比重。这样做有助于增加邀请数量、提高转化率，从而完善病毒等式。

我们采访了印度交友网站myZamana的创始人阿希什·昆德拉，跟他探讨了分享机制的效果。他说，有很多种病毒机制可以植入产品，但要想真正获得成功，需要用户真正喜欢并反复使用你的产品。

在提高使用次数方面，myZamana参照用户在网站上的活动发送有针对性的邮件。用户在享受服务的过程中，其行为会向其他用户发出邀请（例如，“马克给你点赞了！”）。越多的人使用产品，发出去的通知就越多。

非用户第一次接触产品往往发生在现有用户发送邀请的时候。非用户接到邀请时需要决定是否要花费时间打开它。你设计邀请信的目标应该是吸引潜在用户接受邀请，点开其中包含的链接（或进行下一步）。

效果最好的邀请信往往是简短而精练的。你可以订阅病毒传播效果最明显的服务，就会明白我的意思。此外，针对个人的宣传效果也很好。

人们收到太多关于他们不会使用的服务信息。这让大部分人不愿意尝试之前没接触过的产品。然而，如果你的注册率很低，病毒系数就不会高，你也就无法实现病毒式增长。

出于这个原因，一些公司允许人们在注册之前先尝试产品的一部分。这样潜在用户在不需要付出的情况下就可以体验产品。

潜在用户通过邀请信登录的页面叫作转化页面。转化页面在与邀请信传达同样的内容时效果最好。举个例子，如果在邀请信中你介绍了某种产品，那么在转化页面上你要发布同样的产品信息。

充分了解人们为什么愿意点击链接并注册（例如好奇心、完成任务等）有助于让你想出更好的完善病毒循环的方式。调查UserTesting.com或者类似的网站、直接与人们沟通都是了解他们想法的有效方式。

下面是测试和优化的几种常用方法:

·按钮与文本链接

·号召行动的位置

·行动按钮的规格、颜色和对比度

·页面加载速度

·添加图片

·标题

·网站文案

·用户评价

·社会证明（包括表现用户满意的照片、案例分析、媒体报道和产品使用情况数据）

·表格项目数量

·允许用户在注册之前体验产品

·简化注册流程（利用脸书Connect、推特等直接登录）

·注册流程时长（流程时间越短，转化率就会越高）

首先要关注能让关键指标提升5~10个数量级的变化。这种变化可能来自全新的电子邮件自动回复内容、新的网站设计或者新的注册流程。大的变化完成后，可以对小的方面进行优化。

所有的方面都值得优化，不分大小，甚至更改标题中的一个字也能产生重大影响。由于病毒式增长会产生集聚效应，1%的变化日后能产生很大的效果。

有了病毒式（或近似病毒式）增长，用户子群体的增长速度将比你总的用户基数的增长要快得多。我们称这些群体为“病毒口袋”（viral pockets）。你可以按照不同的群体特征计算病毒基数，例如国籍、年龄段或其他特征，来检查自己是否拥有病毒口袋。

举个例子，你也许在印度尼西亚的业务开展顺利，但在澳大利亚发展得不够理想。一旦找到了病毒口袋，你会希望按照用户的语言优化文本，或者通过其他方式改善他们的体验，满足本地人的要求。

由于大多数病毒循环自身无法维持，你需要不断吸引新用户加入这个循环中。这个过程叫作“播种”。在为病毒循环播种新的客户时，你所做的就是在目标用户中找到还没有见过你的产品的人。搜索引擎优化和线上广告都是可以用来播种的低成本的好方法。

结论

由于病毒式营销能够带来免费用户，很多创业公司都努力采用这种方法。安德鲁提到，他发现公司容易犯以下几个错误：

·产品本身不具备病毒式传播的条件，却试图添加病毒式运营的功能。

·产品不够好，没有附加值，却采用病毒式发展。

·没有做足够的A/B测试，找到真正需要完善的地方（假设每10场测试中有1~3场会产生积极的结果）。

·没有充分理解用户目前的沟通和分享方式就采用“最佳案例”策略（添加脸书的“点赞”按钮！）。

·没有得到有经验人士的指导。

·把病毒式营销当成一种技巧，而不是产品策略中一个深入的部分。

他告诉我们，找到正确循环最好的办法是：模仿前人的做法。

对于一个新手来说，最简单的方法就是模仿别人的病毒循环，直到你自己的循环开始以类似的方式运作。模仿要落实到每一个细节，包括文案等，这很重要。这些有助于推动公司业绩。

让病毒循环的方式成为用户喜欢做的事，因为价值是从用户中创造的。没有联系人的Skype毫无用处——所以你提供的服务应该是帮助人们导入地址列表，邀请其他人。

即便你没能实现真正的病毒式裂变，你仍然可以将这一渠道与其他拉新渠道结合在一起，发挥集体作用，实现迅速增长。如果你通过其他渠道得到了稳定的用户流，你就可以建立病毒循环，吸引越来越多的用户。

目标

将病毒循环植入产品。病毒循环有几种不同的类型，包括口碑、内生传播、合作传播、沟通、激励、植入和社交。创业公司可以在不同的时间段更换类型，或者使用多种类型，但所有的都要植入产品中才能取得成功。

缩短病毒周期。病毒周期越短，病毒循环的次数越多，公司发展越快。

寻找病毒口袋。你也许已经通过病毒的方式利用现有用户吸引了新的群体。找出这个群体，并重点关注。

这个渠道比其他渠道更需要测试，测试，测试。成功的病毒策略需要不断地开展测试、衡量和尝试新事物。这是一场数字与创造力的游戏。再小的方面也值得测试，因为小的变化过些时间可能产生大的影响。通常表现良好的病毒循环包含的内容是相当简单的（包括表格、文案、电子邮件等）。

第16章 发现用户新需求

公司团队可以利用计算机编程技能，通过创造小工具和小程序接触到更多的人，直接获得新用户。我们称这一拉新渠道为“小程序、小工具营销”。你可以制作有效的小工具，例如计算器、小组件和小型咨询网站让潜在客户关注到公司。

这些小工具能带来访问量，扩展用户群。本章我们将以自动化软件营销公司HubSpot和电子商务分析公司RJMetrics为例，探讨它们如何成功地使用这种未被充分开发的渠道实现快速用户增长。

小程序、小工具营销策略

HutSpot在短短几年内年销售收入就达到了数千万美元，公司成功的一个关键因素是提供免费的营销审查程序，称为“营销分级”（marketing grader）。

将自己的网址输入“营销分级”工具中，你会收到一份为你量身打造的报告，介绍你的在线营销工作成果（社交媒体和发布的文章的转发量，基本的搜索引擎优化）。这个小程序是免费的，并且提供有价值的信息。它还给HubSpot提供信息，让你成为潜在用户。毕竟，希望评估网站营销是否成功的人也是HubSpot主要产品的合适对象。他们是高质量的潜在用户。

我们与HubSpot的创始人达迈什·沙探讨了营销分级。他的故事告诉我们关于小程序、小工具的创意来自哪里：

营销分级的早期开发经历很有趣。当时HubSpot只有3名员工。我的共同合伙人和我定期“卖东西”（公司早期大多数销售都面向朋友和朋友的朋友）。销售流程早期的一个步骤是，我要了解某一家公司的网站在集客营销方面的表现。我的合伙人（布莱恩·哈利根）会定期发给我他希望我研究的网站，我们要决定这些网站是不是好的营销对象。

做过几次之后，我对于手动完成所有的步骤（看Alexa、页面标题和域名等）感到疲惫，因此我制作了一款小工具，能帮助我自动完成这项工作。我还考虑过把它应用于天使投资，使用相同的流程针对我考虑投资的创业公司的运营水准进行评估。应用建立起来以后（早期版本只用了几天时间），我想也许别人也需要它，所以我注册了“websitegrader.com”，让所有人都可以使用。我们后来开始通过这款应用收集邮箱地址，并不断重复这项工作。

自从HubSpot发布了“营销分级”工具，超过300万个网站开始使用它。达迈什表示，HubSpot每个月有5万多名新用户，该工具贡献了大部分。

营销分级对HubSpot来说非常强大，它精准地满足了目标受众的需求，毫无障碍地将他们吸引到HubSpot的销售渠道中。小程序、小工具营销对HubSpot来说效果尤其明显，因为营销评级很好地补充了公司的基础产品。

另一家以小程序、小工具营销作为渠道的公司是Moz，它是搜索引擎优化软件领域的顶尖公司。该公司提供两款免费的搜索引擎优化工具，即Followerwonk和Open Site Explorer，为Moz带来了数万名用户。与营销评级类似，Moz的每个小工具都解决了理想的公司客户面临的问题。Followerwonk帮助人们分析推特上的关注者，并获得提高浏览量的方法。Open Site Explorer让人们有机会看到网站从哪里获得

链接，这对所有的搜索引擎优化活动来说都是具有价值和较强竞争力的情报。

这些小工具的一个关键特征是使用方便：目标用户只需要登录网站，输入域名或推特用户名就可以使用。一旦有人开始使用小工具，公司就可以利用推销和推送等其他拉新渠道使这些人变成真正的用户。

WP Engine是一家为WordPress提供主机服务的公司，它也利用这一渠道成功地发展起来。主机市场上有数百家公司，而WP Engine将自己的范围集中到了高端的WordPress主机市场，这部分归功于公司使用了免费的工具来检测WordPress网站的加载速度。

WP Engine的速度检测工具只要求提供邮箱地址，随后会发送一份详细的关于网站速度的报告。它还让你选择是否接受关于提升博客速度的免费迷你课程。每当WP Engine得到一个用户邮箱，它就会发送关于如何提高网站速度的建议，最终会完成一笔销售。

达迈什提到，他开始将小工具视为能不断带来收益的运营资产，而非只能带来一次性交易的广告。

我将免费的工具视为内容（具有互动性的内容）。在HubSpot，我们非常相信营销渠道具有很高的回报率（一次性建成，可以源源不断地产生价值）。因此，我们采取了具有技术性和分析性的运营方式。我们将所有内容（博文、应用、视频等）都视作运营资产。这种资产会带来收益——往往是无限的。

我们将这种做法与购买广告进行对比，后者也不会自行增长。当你做广告时，你花掉的钱会带来相应的关注。想要更多点击量，那就要增加投资。与之相比，集客营销创造内容的成本相对稳定。如果它每个月带来的用户数量增加10倍，新增人数的边际成本就接近于0。此

外，就广告而言，访问人数将随着投资的停止而不再增加；而就集客营销而言，即便你不再创作新内容，原有的内容仍然能吸引用户。

如果你将工具视为资产，那么将小程序、小工具资源用于营销的效果就会很强大。这些工具有潜力成为新用户的稳定来源，也是你的用户增长势能的主要组成部分。

小程序、小工具营销技巧

如何推动你在这个拉新渠道中的进展呢？一种方法是利用周期性行为。以Codecademy在2012年年初发布的Code Year微型网站为例。很多人声称想学习编写代码，但都没能坚持下来。Code Year解决了这个问题，它让人们提供邮箱地址，2012年的每个星期都给他们发送有关编程的免费课程。超过45万人在Code Year.com上注册，Codecademy的用户数量几乎增长了一倍。

同样，Bingo Card Creator的帕特里克·麦肯齐也针对万圣节、圣诞节和其他节日制作了节日主题微型网站，可以年复一年地使用。在Codecademy的案例中，你在一年中的任何时间注册Code Year，都能每星期收到课程。

加布里埃尔写过有关搜索隐私的博客文章，获得了大量关注。他在与社交媒体渠道的评论员沟通以后清楚地认识到，这个话题可以引起人们的共鸣。微型网站可以更充分地解决人们的顾虑，同时也能让搜索引擎鸭鸭搜索进一步进入大众的视线。

2011年，加布里埃尔建立了微型网站DontTrack.us，揭露谷歌如何跟踪用户的搜索，以及对用户会带来什么坏处。网站引起了人们的关注，并像病毒一样扩散开来。同时，读者也了解到鸭鸭搜索不会追踪用户，也不会保存用户的个人信息。

即便过了最初的媒体和用户关注期，这一网站仍然有用。尽管会伴随着不可预测事件的出现（例如美国国家安全局监控的新闻）或可预测事件重新出现（例如“数据隐私日”），网站流量一直存在。鸭鸭搜索的用户经常把网站发给朋友和家人，以此向他们解释跟踪搜索的问题。这个策略效果非常好，鸭鸭搜索现在已经建立了好几个微型网站。

要想尽可能扩大影响，你需要将微型网站和工具放在它们自己的域名里。这个简单的技巧可以实现两个目的。首先，分享变得更容易。其次，你可以提高搜索引擎优化渠道的效率，即选择一个人们经常搜索的名字，这样你的小工具就更容易被搜索到。

Delicious和Half.com两家公司的业务开发前主管克里斯·弗拉里克告诉我们，创建一个Delicious书签组件可以将这个社交书签产品的使用量提升至原来的3倍以上。

你有多少次看到某个网站上有脸书、推特和其他分享按钮？针对所有这些组件（例如脸书、StumbleUpon、“Google+”和推特按钮），一家公司可以利用小工具资源创建营销工具植入各个网站中。这些组件提高了这些社交平台和使用小工具的网站的参与度、流量和新用户。

案例分析：RJMETRICS

我们从RJMetrics的创始人罗伯特·摩尔（Robert Moore）那里了解了他们如何利用这一渠道获得大部分访问和销售。作为一名工程师，罗伯特表示自从公司创立以来，他始终利用自己的小工具技能吸引用户。

举个例子，RJMetrics使用自己的产品探索人们对最流行的社交网站（例如推特、汤博乐、照片墙和品趣志）的兴趣走向。例如，一篇非常受欢迎的文章题目是《BuzzFeed撰文：“最优”名单的神奇数字是什么》。

这些文章发布以后获得了相当多的关注，随着人们日后读得越来越多，也带来了很多长尾机会。罗伯特提到，有一些作家多次找到他，希望他在自己即将出版的作品中引用他们的文章。

OkCupid也采用了相似的策略，我们在内容营销的部分探讨过。

尽管在小程序、小工具营销方面的努力对内容营销有了很大帮助，RJMetrics在使用这一渠道的过程中，在开始制作小工具和微型网站时仍然非常严肃认真。它在cohortanalysis.com和querymongo.com等网站上拥有自己的内容并不断创作新的内容，其中包含潜在的RJMetrics客户可以检索到的关键词。

在querymongo.com网站上，RJMetrics制作了一种小工具，能将SQL（结构化查询语言）翻译成MongoDB（一个基于分布式文件存储的数据库）语法结构。这对于开发人员或产品经理使用MongoDB来说是很方便的，但对SQL更熟悉的人就差了一点。它还为RJMetrics吸引了访问量，因为所有开展数据分析的人都是公司主打产品的潜在用户。Querymongo是RJMetrics访问量最高的微型网站，每个月访问人数有几百人。

罗伯特称，他们希望在时间上获得高回报率：如果几天的时间能吸引上百次访问，那么他们愿意随时准备做这样的投资。

结论

小程序、小工具营销创造了持续的资产，为增长提供动力。互联网初创企业Optimozo和Conversion Voodoo的创始人扎克·林福德（Zack Linford）阐述了建立小工具如何对宣传和搜索引擎优化起到辅助作用，同时明确产品的核心价值。他在采访中说道：

建立目标用户觉得有用的小程序、小工具也是获得增长势能的重要方式，同时也能进一步辅助搜索引擎优化策略。开展这种技术策略的步骤包括以下几点：

·免费提供一些具有真正价值的东西，不附带任何义务条款。

·确保这种免费的体验与核心产品密切相关。

·尽快展现其中的价值。

当你为潜在用户建立了有价值的小工具，就有机会获得更多流量、更强大的品牌以及更强烈的品牌认知，同时也能帮助目标客户解决问题。

达迈什提到，小程序、小工具营销具有很高的价值，另一个原因在于很少有公司使用它：

我是小程序、小工具营销策略的坚定支持者。但我是存在偏见的（我自己就是一名工程师）。没错，有很多其他可以选择的营销渠道，但制作小程序、小工具具有独特的投资和回报属性。由于制作一款特别受欢迎的小工具难度相当大，很少有人这么做，也就是使用“免费小工具”渠道的人比较少。

利用这种“以应用推动增长”模式发展最好的公司是软件公司。在这种情况下，它们可以免费发布补充性小工具或者相关组件。这不仅会创造价值吸引用户，还可以向他们介绍产品的主要功能。

除了产品开发，公司很难利用工程资源做其他任何事情。针对产品以外的内容开展的任何技术工作看起来都是一种浪费，因为工作时间非常宝贵。因此，大多数创业者和产品经理都将全部工程师资源投入到为极少部分产品和服务建立新的功能上，力争满足用户需求。不要犯同样的错误，相反，你应该利用宝贵的时间制造能给公司带来实际变化的小工具。

目标

创造独立、流畅的网站，吸引潜在用户。确保网站能自然地关联到你的主要产品。你可以把小工具视作长期资产，在几笔小规模前期投资后能源原不断地带来新用户，这样你在运营工作上投入工程师资源就会非常有效。

在内部寻求网站和工具创意。也许你已经开始自己创造一些东西，可以给潜在用户使用。另一种方法是将流行的博客文章转化为小型网站。

尽量简化。能解决明显问题的单一工具是非常好的。把它们放在网站上，让人们可以很容易找到，尤其是通过搜索引擎。

第17章 找到流量合伙人

商务拓展与推销很相似，但两者有一个明显区别：商务拓展主要关注通过伙伴关系交换流量，而推销主要是用产品换资金。通过推销行为，你直接把产品卖给客户；通过商务拓展，你与用户建立伙伴关系，实现双方共赢。

我们采访了曾经在美国在线（AOL）、Half.come、易贝和Delicious（美味书签）做过高级业务开发经理，现在是首轮资本公司（FirstRound Capital）合伙人的克里斯·弗拉里克。他讲述了自己成功地把业务开发渠道运用于他的每家初创公司（这些公司都是收购来的）的故事。

很多公司通过业务开发获得势能。即便是谷歌这家早期成功依赖于卓越产品的公司，它最早的势能也主要来自两个关键的伙伴关系。1999年，谷歌与网景公司合作，成为大家都爱使用的Netscape Navigator Web浏览器的默认搜索引擎。谷歌还与雅虎达成协议，为在线搜索提供支持，后者当时是（现在仍然是）世界上规模最大的综合性网站之一。这两场交易对于谷歌日后成为世界上最大的搜索引擎起到了关键作用。

商务拓展策略

下面是几种主要的商务拓展伙伴关系类型：

标准伙伴关系——在标准的伙伴关系中，两家公司共同努力，利用双方的独特优势完善一方或两方的产品。一个典型的案例是苹果与

耐克公司的合作，产生了“Nike+”，它可以与iPod或iPhone关联，记录跑步情况，并播放音乐。

合资企业——在合资企业中，两家公司开展合作，创造出一种全新的产品。这些交易类型比较复杂，往往需要大额投资，且周期较长，（有时）还需要进行股权交易。如果你买过瓶装的星巴克星冰乐或双份浓缩咖啡，你购买的就是星巴克和百事公司长达10年的合作中的一款产品。

特许经营——如果一家公司拥有强大的品牌，另一家创业公司希望在新产品或服务中使用这个品牌，就可以采用经营许可的方式。再以星巴克为例。该公司将自己的品牌租给了一家冰激凌生产商，后者想要生产星巴克咖啡口味的冰激凌。还有其他创业公司，例如Spotify和Grooveshark，它们的性质决定了一定要采取经营许可的方式。例如没有得到唱片公司的许可，其他公司就不能使用唱片中的音乐。

分销——在这些交易中，一方向另一方提供产品或服务，以获得潜在用户作为回报。酷朋的核心业务结构是这样：它与餐厅或商场合作，为酷朋的邮件联系人提供折扣。Kayak的创始人保罗·英格利什向我们介绍，公司与美国在线的分销交易为Kayak带来了早期的势能。通过这种关系，Kayak利用自己的搜索技术加强了美国在线旗下的一个旅游搜索引擎，从中获得了很多访问量。

供给伙伴关系——这种类型的伙伴关系能帮助你获得必要的投入，这对某些产品来说至关重要。例如，Half.com在发布网上书店之前建立了几个伙伴关系，确保能获得足够的图书。其他供给伙伴关系还包括Hulu（一个视频网站）与渠道伙伴建立的关系，以及供应商与企业间的协议，例如沃尔玛。

商务拓展可以为创业公司带来出乎意料的效果。但从这个渠道获得新用户需要很高的条件：要学会有策略地思考。但很少有企业能做到这一点。

要想让商务拓展渠道发挥应有的效果，你必须清楚地了解公司目标。你需要完成哪些指标才能将成功的概率最大化？怎样才能让合作伙伴帮助你实现这个目标？好的商务拓展交易与公司和产品策略应该是相辅相成的，应重点关注关键产品和销售的里程碑事件。这些交易将帮助你实现关键指标，不管它关系到增长、收入还是产品。如果你采用了“靶心”和“关键的道路”这两个框架，你应该已经掌握了明确的增长目标和实现目标的必要途径。

这听起来浅显易懂，但实践起来并不容易。如果有一家大公司表示愿意与你合作，但合作方式与你的势能目标不算紧密，这听起来仍然很诱人，甚至很多创业公司都愿意离开自己的“关键道路”，浪费资源在这些交易上。商务拓展要求公司有自制力。

克里斯讲述了他在Half.com执行业务开发的过程：

在Half.com，我们在创立公司之前关注了三个关键点。

第一，网站必须能运转。我们需要技术合伙人（回到亚马逊云计算服务平台出现之前的日子），确保人们能使用网站。

第二个是库存。我们在发布之前需要有100万件图书、电影等资源，这听起来是很大的数字。因此我和我的团队致力于研究如何让这么多资源上架。我们（在公司成立之前）的职责是找到资源并显示在网上。

第三个是运营。我们在公司成立早期设立了一个部门，专门负责销售和运营伙伴关系。

确定了目标以后，克里斯和他的团队就开始建立伙伴关系，开展了当时最大规模的图书和电影发布活动。

了解合伙人的目标是建立互利互惠的伙伴关系的关键。克里斯提到，很多创业公司往往只关注自己的需求，没有考虑为什么潜在的合伙人应当参与交易。

在拿起电话或者发邮件之前，你要进行调研，了解合伙人的业务。你需要明白谈判桌的另一端是什么情况——他们的问题是什么。

举个例子，我们想找到半价图书，积累大量存货，所以我开始做研究，寻找大量二手图书，并给一些人打电话，问他们几个相关问题，了解他们的业务。我们知道了产品如何从出版社传播到各地，它们最终将回到哪里，如果卖不掉会囤积在什么地方。明确了位置以后，我们开始与这些地方的人合作。我甚至飞到亚特兰大，在一家二手书店工作了一天。

你需要了解为什么一位潜在的合伙人愿意跟你合作，他们的动机是什么。正如你在根据自己的核心指标评估未来的伙伴关系一样，对方也在做同样的事。

你也应当寻找具有前瞻性的合伙人。这通常意味着在大企业内部寻求支持，或者与一家曾经与创业公司交易过的公司合作。

遗憾的是，不是所有伙伴关系都能成功。因此，你要建立一个交易储备。布鲁克林桥风险投资公司（Brooklyn Bridge Ventures）的合伙人查理·奥唐纳尔（Charlie O’Donnell）建议做一份长的潜在合伙人名单：

将所有潜在的（合伙人）列出来，做一份详尽的名单。在把你能想到的所有出版社列上之前，别只想着和康泰纳仕集团（Conde

Nast，一家出版生活杂志的媒体集团）合作。做一张简单的电子表格，包含公司名称、合伙人类型（出版社、运输公司、代理商等）、联系人和电子邮件、规模、相关程度、便利性，最后给每家公司打分并排序。这张表格应当是完整的。每家公司都有理由拥有50家潜在的业务开发合作伙伴，甚至可能有100个，并积极地答复电话和邮件，为达成交易做好铺垫——包括销售、营收、公关，或仅仅是打败竞争对手。后一种情况总的来说比较少见。如果你能给前50个人留下很深的印象，你的竞争对手就很难完成交易了——因为你看起来才是行业领导者。

有了潜在合伙人的名单，你可以发给投资人、朋友和顾问，征求他们的意见。

克里斯·弗拉里克建议根据潜在合伙人的不同特征把他们进行分组。举个例子，你可以根据收入、销售范围或库存能力分类。完成这个步骤之后，选择10~20名合伙人，重点对他们进行业务开发。他说：

人们往往会被名字所吸引——“这个很出名”——并把关注点从一些更重要的因素转移到这里。因此我想鼓励人们思考合伙人的特征，不应该说“我想追求XYZ品牌”，而应该说“我们打算与前500个互联网零售商中的第50到第250个合作——因为他们的收入大概在这个范围——然后招聘一名电子商务经理”。

克里斯在社交书签网站Delicious工作期间完成了各种类型的交易，包括在《华盛顿邮报》、Mozilla（一个全球化的社区）和维基百科上添加Delicious的标签。

Delicious接触潜在合伙人的目标很明确，即各方如何从合作关系中获益。针对《华盛顿邮报》，他们提出利用Delicious的社交标签优化社交媒体的内容。《华盛顿邮报》做出合作的决定更容易，因为这只是简单的结合，也没什么坏处。

由于邮报在媒体行业处于领先地位，在双方交易过后，对Delicious感兴趣的网站数量飞速增长。它甚至与其他公司建立了合作关系，例如与Mozilla的火狐浏览器合作：

我们在Delicious时建立的非常有转型意义的伙伴关系对象是Mozilla。它将火狐浏览器升级到2.0时大力推广Delicious服务。具体来说，就是当它的大多数用户升级浏览器时，看到的第一个东西是Delicious的网页。这一合作关系将我们的用户量提高到原来的3倍。

Delicious可以从商务拓展渠道获得新用户，因为它有一个巨大的潜在交易储备。但克里斯也强调，你要明白不是所有的交易都有好的结果，实际上，大多数都不会。举个例子，Delicious尝试与维基百科合作，结果失败了。

商务开发技巧

明确了合作对象以后，你要开始行动了。你首先带着重点强调自身价值的建议书，向他们证明证明为什么他们要与你合作。这时候对方通常是大公司。NBA互动服务前高级副总裁布兰达·斯波恩摩尔（Brenda Spoonemore）这样解释：

你拥有什么是它们（大公司）需要的？你的关注点比它们更明确；你有一种想法，要解决一个问题；你开发出了内容或技术，有自己的工作重点。这些事大公司很难做到。

要完成这些交易，你需要首先找到目标公司最合适的联系人。一些公司的商务开发部门负责处理伙伴关系事务，但是你更想找的人可能是产品经理或首席业务官员（这取决于交易本身）。

最重要的是找出你最关注的指标的负责人。如果你希望合作关系能帮助你的合伙人卖出更多T恤衫，你要与负责卖T恤衫的人谈话。如果你的产品能帮助对方获得更多满意的高级用户，你要联系的就是负责高级用户的人。你提供的是网站组件，并不意味着网站团队是理想的利益相关方。

明确了联系人以后，你要尝试着让对方提供指导，每一次你都应该给双方的联系人提供一份纪要，以方便转发。记得继续跟进，为后面的步骤制定时间表。克里斯·弗拉里克提到，他常常尽早安排会议或电话沟通的时间，这对他来说是关键——有时候甚至安排在当天。

在提案阶段完成后，接下来是商量协议条款。关键的条款经常在整个协议周期内有效，包括排他性、支付方式（如果发生支付的话）、合作双方的承诺等级、协议中是否有保障条款以及收入分享方案等。

克里斯和布兰达都建议尽可能保持谈判和条款简单——最好不超过一页纸。双方合作流程越简单（以及参与的律师越少），合作开展得就会越顺利。

保持简洁对于技术合作关系来说尤其重要。工程师时间非常宝贵，所以你要尽可能给潜在的合伙人提供合作的便利。举个例子，Delicious为《华盛顿邮报》的读者专门定制了页面，方便他们发布标签。Delicious没有使用邮报的信息技术资源，而是让书签的建立和运行变得更简便。

交易完成后，很显然，你需要与新用户保持密切的关系。你有必要了解促成交易完成的主要推动力。克里斯建议制作“这笔交易是如何完成的”备忘录，记录每一次关键点花费的时间、主要联系人、症结、让潜在对象产生兴趣并成为合伙人的要点以及其他促成交易完成的因

素。这些备忘录有助于公司明确整个流程中哪些步骤发挥作用，哪些还需要完善。

商务拓展从一开始就是高接触的流程，包含大量私人之间的交流。与合伙人接触，了解他们的需求，商议条款，这些都是传统业务交易的内容。然而，最近公司开始尝试低接触商务拓展。就低接触商务拓展使用应用程序接口之类的工具（常用的如APIs）、简易聚合内容界面、采集技术和植入代码来获得新的销售渠道，扩大影响力。这些方法有助于将价值定位标准化，完成更多交易。

然而，首先完成几笔传统交易，之后再转移到低接触关系仍然是比较理性的做法。Delicious与Mozilla和《华盛顿邮报》建立的关系都是以传统方式进行的。这些合作关系给Delicious带来了巨大的势能，所以它让它的应用程序编程接口向那些希望与之接轨的网站敞开。这需要一些前端工程学上的工作，但也意味着Delicious现在能与数千个对它的产品感兴趣的网站开展合作。

其他公司也通过类似的方式进行低接触商务拓展。SlideShare让所有幻灯片易于植入，Disqus有自己的方便评论的系统，SoundCloud将自己的音乐库免费向公众开放。这些合作推动了增长，也极大地扩展了公司的合伙人储备。

然而，仅仅有一个好的应用程序编程接口并不意味着人们会来使用它。首先，以传统方式搞定最初的几名合伙人意味着有人会从与你的合作中获得价值。随后，一旦有了更多需求，你可以将伙伴关系标准化，并简化流程。

不管你是刚刚起步，还是已经拥有了几百万用户，商务拓展在任何一个产品阶段都能发挥作用。Kayak就是一个很好的例子。它最初通过与美国在线合作获得了早期用户，随后与酒店连锁、房屋出租中

介以及其他团体合作，不断扩大影响，接触新的用户群体。在正确的时间进行正确的交易会将你的公司推进到下一个发展阶段。

目标

追求互利共赢的伙伴关系。在标准的伙伴关系中，两家公司共同努力，利用双方的独特优势完善一方或两方的产品。其他主要的业务开发交易类型包括合资公司、经营许可、销售和库存。你需要了解为什么一位潜在的合伙人愿意跟你合作，他的动机是什么。正如你根据自己的核心指标评估未来的伙伴关系一样，对方也在做同样的事。

注重实现创业公司的核心指标。好的商务拓展交易与公司产品策略应该是相辅相成的，应重点关注关键产品和运营里程碑事件。避开与你的增长目标没有直接关联的交易。

扩展交易储备。在初期测试中，你可以接触多种不同的潜在合伙人，了解他们的兴趣。

第18章 获取种子用户

有时候，对潜在用户提供指导是很有必要的，有助于将他们变成真正的消费者。一种有效的方法是直接推销。直接推销是吸引人们注意，向他们面对面介绍产品，最终将他们转为付费用户的过程。这个渠道对于创业公司和价格昂贵的面向企业的产品特别有用，因为用户往往在购买产品之前希望有面对面交流。采用这种拉新渠道之前，你需要设计和实施一种可以复制的推销模型，我们将在本章探讨这一点。

推销策略

对于消费品来说，你得到的第一批用户很可能来自推销以外的其他渠道——搜索引擎优化、搜索引擎营销、软广告等。然而面对大公司，搞定最初的这几个关键用户挑战要大得多。

我们采访了消费者开发与销售咨询公司SKMurphy的所有者肖恩·墨菲（Sean Murphy），了解他如何帮助创业公司获得第一批用户：

大多数时候（他们的第一名用户）是他们或者我们认识的人。用户往往会进入他们利用现有技术能够了解的市场。我们帮助用户列出他们开展的所有项目，以及一起合作过的所有人。他们会过来问："这是我们正在做的事，你知道应该找谁谈吗？"

在一个领域工作过一段时间，并培养出专业技能的人更容易得到第一次会面的机会——喝杯咖啡或者共进午餐以及类似的安排。有时我们会鼓励他们转移到不同的市场，因为他们的技术在那里更适合，

也能提供更多价值。我们在早期帮忙做的一件事，可以称为午餐推销。具体来说就是一页纸，上面有5~10项内容，可能还有效果图，让谈话更有针对性，也确保他们能理解对方的问题。早期对话的全部重点在于找到用户的问题和痛点。

与潜在用户讨论他们面临的问题不仅是一种必要的推销手段，也有利于产品开发。保险软件公司Guidewire Software联合创始人约翰·拉昆（John Raguin）解释道：

我们找到潜在的用户，即保险公司，提出我们可以做简短的免费咨询调研，对它们的经营情况展开评估。我们会用7~10个工作日了解它们的运营情况，最后做一场高水准的演示，将它们与同类公司做比较。作为回报，我们让它们提供反馈，弄清楚能满足它们需求的最好的系统是什么。最终，我们与超过40家保险公司达成了合作。我们永远对自己的动机保持诚实，也能确保提供高质量的产品。

在为最初的推销谈判做准备时，我们建议采用尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）在《销售巨人》一书中提到的方法。他用10年时间对3.5万个销售电话展开研究，制定了与潜在用户沟通的包含4个问题的框架：

情景性问题。这些问题有助于你了解潜在用户的购买状态。典型的问题包括“你有多少名员工？”以及“你的组织结构是什么？”

每次谈话只问一到两个这种问题，因为销售员问的情景性问题越多，能完成交易的可能性就越小。这是因为人们会觉得已经提供了信息，却没有任何回报。如果对方是能够制定决策的行政官员，这样的结果就更加明显，因为他们的时间紧迫。你要确保自己提出恰当的情景性问题来确定对方是否能成为销售对象。

探究性问题。这些问题可以明确买方的痛点在哪里。“你对现状满意吗？”“你目前面临什么困境？”

与情景性问题一样，探究性问题也要慎重提出。你要迅速明确他们面临的困境，并重点关注这个困境产生的影响，以及你提出的解决方案是否有帮助。

影响性问题。这些问题的目的在于让潜在用户意识到现在的困境将产生怎样的影响。这些问题以从研究性问题中获取的信息为基础，具体包括：“这个困境是否损害了你的生产能力？”“这个问题影响了多少人，从哪些方面？”“在它的影响下，公司的用户或员工周转率是多少？”

这些问题应当让潜在用户感觉到他们所处的困境比预想的要严重和紧迫得多。举个例子，他们也许认为内部软件用起来不方便只是个小问题，是开展业务的必要成本。影响性问题能让他们看到使用不方便的软件将产生的后果：是否会因为降低工作效率而导致员工超时工作？是否降低了整体工作质量？对员工周转率有什么影响？

上面每一个问题都会让潜在用户认为自己遇到的困难比想象中的严重。接下来你就可以问最后的问题了。

解决性问题。这些问题重点关注你提供的解决方案，让买方看到解决困境会带来哪些好处。这些问题应当来自你之前提出的影响性问题，例如：“你觉得这样的方法能不能帮到你？”“未来几个月实行这种方法将对你产生怎样的影响？”“如果困境解决了，谁的生活会得到改善？通过什么方式？”

SPIN（情景——Situation、困境——Problem、影响——Implication、解决方法——Need-Payoff）问题模型是一个自然发展的流程。首先，你要明确对方可能会发展成为客户，然后破冰（情境性问题）。接下来，你要让他们说出自己的困境（探究性问题）。再然后，你可以探索这个困境产生的所有影响（影响性问题）。最终，提供解决方案，努力应对影响、解决困境（解决性问题）。

你怎样能得到第一批用户？SECA公司的前CEO史蒂夫·巴什（Steve Barsh）在采访中说道："你通过拿起电话得到第一批用户。"如果你很幸运，你可能会联系自己认识或者朋友热情推荐的人，但你也很可能通过推销电话或电子邮件得到第一批用户。

我们采访了托德·沃尔默（Todd Vollmer），他是一位有着20多年公司销售经验的专业人士。他向我们介绍了自己的电话销售方法。从技巧上来看，制定每天或每星期的打电话目标是一个好的开端。你可以强迫自己适应最开始不太舒服的感受（主要来自对方的拒绝），坚定继续走下去的信心。

在打推销电话时，你要谨慎地选择对象。给初级员工打电话与跟高级员工交流一样困难，但初级人员的决策权很弱，行业知识也不足，所以成功率会很低。肖恩·墨菲建议你的第一通电话要打给有一些权力，但职位不是特别高的人：

最初，你要联系的是公司里比初级人员的级别高一到两级的人；他们对问题和公司有充分的了解，知道如何给公司带来变革。在交流的过程中，他们可以带我们接触公司的更高层，面向高管进行销售。

我们不会从一开始就接触最高层人士，除非对象是一家小公司，你才有机会给CEO或其他主要管理人员打电话，因为其他人都无法做决策。

一旦了解了潜在用户的问题，并且你认为自己提出的解决方案对他们有帮助，你就可以在谈话中引导他们完成交易。托德建议从5个方面寻求答案：

流程——公司如何购买与你提供的相似的解决方案？

需求——公司对这种解决方案有多大需求？

权力——哪些人有权力促成交易？

资金——他们是否有相应的资金购买你销售的产品？无法解决问题给他们造成的损失有多大？

预估时间——完成采购的预算和决策时间是多少？

成功完成第一通电话后，托德建议发一封后续邮件记录你们的谈话内容，包括潜在用户面临的问题，以及接下来的步骤。他还建议在邮件的结尾提出直接的问题，例如“你认可这个截止时间吗？”

可惜的是，很多企业家都没有投入足够的时间思考如何选择第一批用户。如果最初的用户选择错误，会浪费时间和资源。肖恩·墨菲分享了一些寻找早期用户的过程中可以避免的误区：

如果一名潜在用户邀请你……（但是）对你拥有或打算开发的东西没有任何兴趣，一个问题就产生了。他们只是很想了解这个新兴技术领域或者问题领域等……

第二件浪费时间的事，是有人声称自己是“变革推动者”。他会告诉你，你提供的东西将产生巨大影响，举个例子来说，它将给通用汽车带来变革。你需要换掉自己最喜欢的灯塔型用户。在开始做他让你做的事之前，你需要问他：“你为公司购买过其他技术吗？”大多数时

候答案都比较遗憾，他会说：“好吧，没有，不过你知道，我只在这家公司工作了6个月，这件事将让我给公司带来很大的变化。”

这里存在两个典型的问题，一个是你最后提供了免费的咨询，另一个是与你聊天的对象把自己看作是“变革推动者”，但自己都不知道如何实现变革。

你希望第一批用户是具有进步意识的人，能与你密切合作。在开发产品的过程中，你想让他们积极参与，帮助你制订最佳解决方案。建立强大的伙伴关系非常关键，你会将第一批的几个用户视为参考和案例分析对象，帮助你的创业公司在设计拉新渠道时提升信用度。

推销技巧

在脑子里想象一个漏斗。在推销领域，你首先从顶端的大量潜在发展对象开始，筛选出中间部分的条件合适的潜在用户，然后针对底端的少部分人展开推销。经纬创投公司的普通合伙人戴维·斯考克曾5次创业（他曾经引导3家公司上市，其中1家被收购），他告诉我们如何创建有利可图的推销漏斗。

第一个目标是将潜在人群吸引到漏斗的顶端。这通常意味着利用其他拉新渠道让这些人了解你的产品。尽管推销电话或电子邮件都能成为吸引第一批用户的有效方式，戴维认为要想建立可复制的推销模型，这些方法的效果没那么好：

我很赞成首先通过一些运营渠道获得新用户，然后利用直接推销这种对话工具完成交易。电话推销的成本非常高，与通过营销获得高质量潜在用户、再用直接推销的方式完成交易相比，直接使用它的效果也没那么好。

推销漏斗的下一个阶段是审查潜在用户的资质。在这一步，你要了解一名潜在用户购买的意愿有多强烈，以及他是否值得你投入更多资源。举个例子，很多公司都要求对方提供邮箱地址和自己公司的信息，才能获取网站内容（例如白皮书或电子书）。这种信息被用来判断哪些人值得它们花费更多时间。

例如，HubSpot就会利用这些信息决定应该在对方身上投入多少时间。如果一个在Etsy（一个以手工艺品买卖为主要特色的网络商店平台）或易贝上开展小规模业务的人注册了HubSpot的网站，它就会减少在这个人身上的投入，因为业务规模很小的人可能不会使用它提供的产品。

两次创业者、Upfront Ventures合伙人马克·苏斯特提出了一种简单的方法——将潜在用户分为三类：A类、B类和C类。

我将“A类交易”定义为在未来3个月可以实现的交易；“B类交易”是3~12个月之间有望完成的交易；“C类交易”是未来12个月内不太可能实现的交易。

“A类交易”应占用销售员最多的时间（例如66%~75%），“B类交易”的时间需要权衡，因为每一位销售代表建立客户储备以及完成更大规模交易都很耗费时间。权衡的关键在于，“C类交易”不应占用任何推销时间。这项工作应该属于营销部门。

在很多机构，营销部门都负责吸引潜在用户，并对他们进行基本的审核。接下来，销售团队展开更深入的审核，最终完成交易。营销部门负责确保销售团队得到必要信息，将主要精力集中在高质量的潜在用户身上。马克就运营和销售部门的合作发表了意见：

在与销售部门合作时，运营部门的职责包含两个方面：

武装——这意味着给所有销售代表提供他们成功完成推销活动需要的信息。其中包括演示、投资回报率计算、竞争力分析等。

瞄准——即帮助销售代表找出重点发展的目标用户，区分不够认真的潜在用户和亟待发展的对象。

一旦完成了对目标用户资格的审核，最后一步就是创建购买的时间节点，将潜在用户转化为付费用户。托德建议具体列出你将为用户提供什么服务，并做一份时间表，让他们明确表示自己是否会购买（直接回答“是”或“不是”）。

本阶段的协议可以这样表达：“我们会在两个星期内为您建立试点系统。两个星期后，如果您喜欢这个系统，认为它能满足需求，您就会从我们这里购买。可以吗？”得到肯定或否定的答案有助于你将时间用在可能实现的交易上，而不需要在没打算购买产品的用户身上浪费时间。

完成交易的方式可以有很多种。对于一些产品，它可以完全通过内部销售团队来实现（即销售人员不需要出差）。这时销售团队通常会给符合条件的对象打电话、举办在线研讨会或产品展示，然后持续发邮件，最终提出让对方购买的请求。还有一种情况，你也许需要一支现场销售团队，他们会在推销的过程中实地访问潜在用户——这完全取决于销售周期的复杂性和长短。

记住，不管你的销售团队有多出色，用户才是决定是否购买产品的人。在设计销售漏斗的过程中，你必须始终考虑他们的需求，即让他们尽可能做出购买的决定。斯考克在采访中说：

你要意识到，潜在用户面临一系列困境和疑问，希望在做购买的决定之前解决掉。主要包括“我真的能确定这是最好的产品吗？”“我是

否相信它适合我现在的情况？”“我能不能得到好的投资回报？”“它与我今天刚刚开始使用的系统兼容吗？”，等等。

很多公司围绕着自己希望工作如何开展来设计销售周期。我强烈认为，你应该从让用户走进来的角度设计它，而不是从你自己走出去的角度，后者恰恰是很多人的思维方式。

一旦了解了买方的困境，你就可以设计销售流程，有效地解决他们的所有问题，了解哪些事情需要处理。理想的情况是，你在网站上能解决的问题越多越好。有了对方的邮箱地址以后，你的职责就是回答他们提出的所有关于购买产品的问题，然后创造一个能让他们有强烈购买欲的触发点。

你可以关注潜在用户何时离开销售漏斗。漏斗中很多潜在用户离开的点叫作“障碍点”（blockage）。这些障碍点的产生往往是由于销售漏斗过于复杂。你要保证购买产品的流程越简单越好。将障碍点降至最少的方法有很多种：

·免除安装SaaS的必要

·免费试用（包括使用开放资源软件）

·渠道合伙人（产品的二次销售方）

·视频展示

·常见问题回答

·参考用户（例如具有资质的用户或案例分析对象）

·推送活动（让潜在用户在一段时间内了解产品的方式）

·在线研讨会或面向个人的展示

·便捷安装和使用

·低的初始价格（对中小企业来说每月低于250美元，对大公司来说是10000美元）

·省去委员会做决策的流程

案例分析：JBoss

JBoss是一家中介软件的开源供应商，它创造的销售漏斗让公司成立两年之后得到了6500万美元收入（后来Red Hat以3.5亿美元价格收购了该公司）。

JBoss最开始专注于吸引人的注意。500多万人通过SourceForge（一个开放资源软件目录）下载它的免费软件，但JBoss没有这些人的联系方式。公司意识到自己需要一种能持续吸引人的方式，因此它免费提供软件信息（之前是收费的），换取客户的联系方式。

这个方法效果很好，因为用户都想得到软件信息，能让他们了解JBoss如何发展。联系方式的成本非常低。对于JBoss来说，这一信息至关重要，能让它与潜在用户交流自己的收费产品。通过这种技巧，公司每个月的新增用户超过了1万人。

这么大的数字也存在问题：没法与每一个人保持联系。到这一步，JBoss要进行筛选，找出更有可能购买产品的人。公司使用Eloqua（一款营销自动化软件）来判断每个人在获取软件资料之前访问了哪些网页和链接。在支持网页上停留很长时间的人很有可能成为JBoss支持服务的用户，该产品能为公司带来收益。

JBoss的营销团队会给这些有希望购买的潜在用户打电话，进一步判断他们的重要程度。每一通电话都是为了明确对方是否有意愿完成

交易，如果是，那么他们就会被转到销售部门。

在漏斗的最后阶段，内部销售团队会给潜在用户打电话。他们在这里完成标准的销售流程：打电话、做演示、提供白皮书等。由于前一步的筛选工作做得比较彻底，最后销售团队完成交易的成功率能达到25%（行业平均水平在7%~10%）。

还没有购买想法的不符合条件的对象会被纳入培养计划中。他们会收到JBoss新闻简报、在线研讨会邀请，并被鼓励订阅JBoss博客。在培养计划中达到一定程度互动的人（例如点击邮件中的某个链接，或者参与一场在线研讨会）会被列入销售储备，销售部门的人将给他们打电话。

JBoss建立了一个非常引人注目而且相当成功的销售漏斗。公司成功的一个重要原因在于，它的销售漏斗是从用户的角度设计的。公司使用免费的工具，以很低的成本吸引人们的注意，向用户提供他们想要的软件资料，换取他们的联系方式。接下来，公司通过基于内部分析方法设计的运营流程对他们进行分类。最后，JBoss的内部销售团队负责完成交易，平均每个交易的规模超过10000美元。

目标

不要放弃电话推销。高质量的第一批用户都有解决困境的迫切需求，他们对你的解决方法感兴趣，也愿意与你密切合作。有时候电话推销是找到他们的唯一方式。

建立可复制的销售模型。有效的销售漏斗首先让潜在发展对象进到顶层，然后进行筛选，并高效地完成交易。画出你自己的销售漏斗，找到障碍点并解决它。保证购买流程尽可能简单。

让买方遵守时间安排。为了有效地完成销售，你要在每一次交易即将完成的时候得到肯定的答案。明确地知道接下来还有哪些步骤。

从用户的角度思考。与需要你的产品的人沟通，了解他们的常见问题。在你的网站上提供问题的解决方法。

第19章 找到落地代理

分销是指你在其他人或公司做出某种行为，例如用户从他们那里购买产品或他们推荐一名用户时，给他们酬劳的安排。举个例子，一位博主推荐某种产品，如果有人经过他的博客购买此产品，博主会得到分成。在这种情况下，博主就是落地代理。

亚马逊、Zappos、易贝、Orbitz（一家旅游服务网站）和网飞（Netfiix）等公司都利用分销获得了大部分收入。事实上，分销是很多电子商务平台、信息产品和分销机构的核心拉新渠道。

针对这一渠道，我们采访了Pepperjam分销网络的创始人克里斯托弗·琼斯。他帮助Pepperjam成为世界上第四大分销网络：有段时间，它曾帮助一位广告商每年实现收益5000万美元。

分销策略

分销在零售、信息产品和吸引用户的领域很常见。

零售分销推动了实体产品的销售，每年效益额超过20亿美元。亚马逊、塔吉特（Target）和沃尔玛有规模最大的代理体系，按照每笔销售的一定比例给代理商收益。例如，亚马逊的分销制度根据分销商每个月的销售量给它们4%~8.5%的收益。

一些大的零售公司，例如亚马逊和易贝都有自己的分销制度，但这种情况很少。这一制度的具体实施包含招募、管理和支付，对于大多数公司来说，自己管理过于复杂，成本也很高。在线零售商利用现有的零售分销网络要方便得多。

Commission Junction（以下简称CJ，网络广告公司）、Pepperjam和Link Share这样的网站都有强大的分销网络，通过推销其他公司的产品维持经营。利用这些网络的公司包含零售行业中的一些耳熟能详的名字：沃尔玛、苹果、星巴克、北面（The North Face）、家得宝（The Home Depot）、Verizon（美国最大的移动通信公司）、百思买（Best Buy）等等。

加入这些网络的代理商有很多，但主要可以归为以下几大类：

优惠券/交易网站。这些交易网站——包括RetailMeNot、CouponCabin、Brad’s Deals和Slickdeals等——都给访问者提供折扣，并从成功的交易中分成。举个例子，如果你搜索“Zappos折扣”，RetailMeNot的结果很可能排在前面。当你点开链接，利用其中的优惠代码进行购买时，RetailMeNot就会得到1%的收益。

忠诚计划。Upromise和Ebates这样的公司都有奖励制度，对通过伙伴网络完成的购买行为提供返现。它们根据客户通过零售分销制度花掉的钱数获得收益。举个例子，如果有1000个人购买Olive Garden的礼券，Upromise就会从每一块钱中赚取一定比例。然后它们将赚到的一部分返回给用户。

整合方。Nextag和PriceGrabber等网站会把几家零售商的产品整合到一起。它们会在产品列表中添加其他信息，包括额外评级和价格对比等。

电子邮箱列表。很多代理商都有很长的电子邮箱列表，针对这些人推荐产品。订阅方购买产品时，公司会收取提成。

垂直网站。数十万家网站（包括私人博客）都针对某个垂直频道积累了大量关注者，包括育儿、体育或电子设备等。

信息产品包括电子产品（例如电子书）、软件、音乐以及（越来越重要的）教育产品。由于数字版本的复制不需要成本，因此通过分销网络销售信息产品的方法很流行。信息产品的创造者将收益的很大一部分分给推销产品的代理商。

截至目前，规模最大的信息产品分销网络是ClickBank，它的代理费通常能达到75%。ClickBank旗下有10万多家代理商和数百万种产品。

开发潜在用户是一个价值260亿美元的产业。保险公司、律师事务所和抵押贷款经纪人都在这个领域支付大量佣金。开发潜在顾客需要有效的电子邮件、家庭地址或电话，具体取决于行业性质。它还包含其他能保证客户质量的信息，例如信用记录。

分销制度在金融和保险领域很流行，因为每一名用户的价值都非常高。想想每年你对车辆或健康保险的依赖程度：你会明白为什么用户非常宝贵。实际上，保险公司都是谷歌广告的大客户，每一次点击的成本能达到50~100美元！

这些公司会成立自己的分销体系，或者与大型网站合作，例如Affiliate.com、Clickbooth、Neverblue和Adknowledge。

分销技巧

你是否能高效地实行代理制度取决于你有多大的意愿在吸引潜在用户方面付费。毕竟，利用这种渠道，你需要在吸引用户或者进行销

售时支付一定的成本。

我们建议利用现有的分销网络——CJ、Pepperjam、ShareASale或者对于你的产品更有针对性的网络。通过这些网络，招募到代理商会更容易，因为已经有很多公司在网络上注册。它还能让你迅速开始利用这一拉新渠道。如果你不想借助网络，就不得不自己去找第一批代理商，这要消耗很多时间和资金。

基于现有的分销网络制定分销制度相对容易，不过要支付一些前期费用。以CJ为例，加入该网络的成本超过2000美元。然而，如果你成功地通过网络找到了业绩不错的分销商，产生的销售额能迅速抵消这笔费用。

另一种选择是建立你自己的代理商联盟，独立于所有现有的网络。有了这样的联盟，你可以从用户或者能接触到你的目标用户的任何人中招募代理商。

这个方法的一个好处是你不需要给分销商支付现金，而是将产品功能作为货币。举个例子，如果你的创业公司采用免费增值的业务模式，你可以免费赠送产品的某些功能，或者扩大订阅量。在前面，我们探讨了多宝箱的推荐机制如何给人们提供免费的存储空间。另一个案例是QuiBids，这是一家顶级的一分钱拍卖网站。它针对现有用户实行推荐制度，介绍其他用户的人享有免费出价的权利。

寻找潜在分销商的第一个目的地是现有用户群。招募这些人，与他们共事比较简单，因为他们对你的品牌已经比较熟悉并有了好感。

有用户参与到你的分销体系中以后，你还要找人创造内容，包括博主、出版商、社交媒体上有影响力的用户和管理大量电子邮箱地址的人。博客本身想赚钱很难，所以这些内容创造者会寻求其他的赚钱方式。

我们采访了博客HacktheSystem博客的知名博主曼尼什·塞西，探讨他如何与其他类似的博主建立关系。曼尼什负责代理自己使用的很多种产品。例如，他是搜索引擎优化技巧的一个教学项目的用户。他很喜欢这个项目，所以找到这家公司，与他们达成了协议，对于他推荐的每个新用户，公司会给他一笔分销费。之后，曼尼什给列表中的人发邮件，告诉他们这个搜索引擎优化项目如何帮助自己提高在谷歌搜索中的排名。这笔交易让他在两年内赚到了近3万美元，公司赚到的更多。

曼尼什还推荐了RescueTime，这是一个记录时间的应用，帮助你提高生产效率。作为该应用最优秀的分销商之一，他从加入之后成功推荐了超过3000名用户。通过曼尼什，RescueTime以很低的营销成本接触到了新的群体，也没有在无法转化的群体上浪费资源。

曼尼什提到，找到像他一样有影响力的博主的最好办法是培养关系：在必要的地方提供帮助，向知名的平台投稿，或者让他们免费试用产品。作为回报，他们会很开心地帮你做推广，前提是你的产品质量要非常高。

成熟的分销联盟，例如亚马逊或网飞经营的网络，都会精确地计算出针对每一笔交易给代理商支付多少钱。作为一家创业公司，你对潜在的业务把握没那么大，应该从简单的方法着手。最简单的方法就是对每一次转化支付固定费用（例如有人购买的时候就给分销商5美元），或者按一定的比例付费（例如消费者支付价格的5%）。

更多成熟的联盟也更为复杂，它们对产品进行分类，并对表现最好的分销商给予奖励。易贝针对想要推广的产品类型向分销商提供季节性优惠券代码。分层的支付流程非常普遍。在这个框架下，分销商从每笔交易中获得一定比例的收益。这个比例取决于交易的次数——如果你的交易量大，收益率也高，你就能赚更多钱。

主要的代理网络

下面给出了一些排名靠前的代理网络和软件工具，可以帮助你在不用投入大量资金的情况下建立自己的推荐体系。

CJ——平台上有很多大规模的互联网零售商。该网络的收费也比较高：通过它的网络销售产品需支付2000美元的佣金。这种高成本，加上它同时承担代理商和出版商的职责，保证了网络的高质量。

ClickBank——这是一家领先的在线销售数字产品（课程、电子书、数字媒体）平台。ClickBank的成本相对低，可以作为初始选择。在它的平台上挂靠自己的产品只需支付50美元。

Affiliate.com——这家公司承诺非常严格的代理商审核流程，这意味着对于广告商来说，吸引到的买家质量非常高。

Pepperjam——由克里斯托弗·琼斯创立，它有多种营销渠道（移动设备、社交媒体、线下零售、大众媒体等）。Pepperjam将客户支持和透明度作为自己的卖点，加入网络需要支付1000美元。

ShareASale——这个代理网络有2500多家代理商，广告商在确定委托形式方面也有更多选择。加入的成本是500美元。

Adknowledge——除了代理，它还提供额外的广告购买服务。它还与移动设备、搜索服务、社交媒体广告和线上广告合作，通过一个平台给广告商提供代理和点击量。

LinkShare——它帮助公司找到代理商，建立吸引用户的流程。梅西百货、雅芳和Champion（美国运动服品牌）等公司利用这个平台开展代理联盟管理。

MobAff——这是一家移动设备分销网络，它利用手机短信、推送通知、点击通话、移动设备显示和搜索等方式帮助广告商提高转化率。

NeverBlue——它的服务对象是每个月支付2万美元以上的广告商。它还帮助广告合作伙伴做广告和开展活动。酷朋、eHarmony和Vistaprint都是它的主要客户。

Clickbooth——它利用搜索引擎、电子邮件和多家网站为DirecTV（卫星电视服务商）、Dish Network（卫星广播服务商）和QuiBids（拍卖网站）等品牌做推广。

RetailMeNot——这家媒体公司拥有全世界最知名的几家优惠券网站，包括RetailMeNot和Deals2Buy.com。公司可以与RetailMeNot合作，通过它的网站完成利用优惠券的代理交易，这种交易常常出现在谷歌页面或任何以“主题词+优惠券”为关键词的搜索结果的顶端。

结论

克里斯托弗强调，应该有更多创业公司使用代理制度。他说：

对于缺少资金的创业公司来说，你没办法开通PPC（每次点击成本）账户并开始往里面投资。代理在我看来是一个合理的出发点。

没有人能保证你在谷歌广告中花费1万美元以后能挣到比这个更多的钱。如果要比较分销和每次点击成本，广告商会看到后者存在的风险。如果你在AdWords上的广告文案和创意很糟糕，你仍然要为每次点击付钱，不管广告是不是很烂，也不管它的转化效果好不好。

通过代理分销，你能够明确交易或转化的性质，也能用现成的工具减轻广告质量不高造成的影响。举个例子，如果有人通过代理商进

行电子支付，但信用卡不能用，那么给代理商的佣金就是零。如果有人推荐了潜在用户，却没有遵循你的规则（提供有效的电子邮箱地址或邮寄地址等），你也不需要为此付钱。你不用承担风险。

目标

利用现有的分销网络检验该渠道。现成的网络已经拥有自己的代理商，能帮助你迅速开拓这个拉新渠道。

简化支付流程。了解自己愿意为获得一名用户支付多少成本，将实际成本保持在这个水平之下。随着在这个渠道中的深入发展，你可以尝试采用更复杂的支付流程。

接下来你要从用户当中寻找代理商。他们已经有了你的思维，因此会有很多人愿意帮你销售产品。

第20章 挖掘剩余流量

现有平台包括拥有大批用户——有时可能达到数亿人——的网站、应用或网络，你可以利用这些平台获得新用户。大型平台包括苹果和安卓应用商店、Mozilla和Chrome浏览器、社交平台（包括脸书、推特和品趣志）以及快速发展的新平台（汤博乐、色拉布等）。

移动设备视频分享应用Socialcam发布时，它推荐用户使用脸书或推特账户注册，在两个平台上推广用户视频，也鼓励人们邀请两个网站上的好友。在12个月内，这款应用的用户达到6000万——这种增长速度在其他渠道中是无法实现的。

现有平台策略：应用商店

全球智能手机的用户已经超过了10亿人，并且每天都在增加，随之而来的是应用的爆炸式增长，在很短的时间内能达到数百万用户——一个月，而不是一年。

一款应用在应用商店被发现的最高效的方法是进入排名和热门应用列表。排名结果根据应用的种类、国家、流行程度和编辑的选择产生。Trainyard的经历展现了应用商店能产生怎样的影响。

Trainyard是一款付费的休闲益智游戏，由马特·瑞克斯（Matt Rix）开发。它没有按照预期的方向发展。由于免费应用的下载量高于付费应用，应用开发商通常会发布一个免费的版本，然后通过应用内部的购买或付费升级来向免费用户收钱。

马特决定尝试这种方法。当他发布Trainyard的免费版本（Trainyard Express）时，一家火爆的意大利博客的编辑几乎在同时写了一篇关于它的文章，充满了溢美之词。这篇文章将游戏推到了意大利免费应用第一名的位置——当天下载量就超过了2.2万次！接下来，应用在英国的下载量也登顶，一个星期内超过4.5万次。

7天以后，苹果公司决定主推这一款游戏。与这件事相比，前面的所有成就都不值一提：下载量飙升了50倍，在主推的时间内持续保持很高的水平。现在虽然它不再是苹果应用中最热门的产品，每天的下载量与最开始相比仍然高很多。

从Trainyard的经历中我们可以看到吸引人们关注的重要性，这样它可以出现在最高排名和最热门应用的名单中。Focused Apps LLC游戏的开发者马克·约翰逊（Mark Johnson）介绍了推广应用的一般流程：

1.利用广告让应用进入排名。

2.现在它已经进入了排名，有更多人能看到它。

3.有机下载量增加。

4.应用在排名中的位置提高。

5.越来越多的人看到了应用，下载量进一步提升。

6.人们喜欢它，并推荐给自己的朋友。

7.排名继续提高。

8.从第5点开始重复。

公司最开始使用多种方法让自己的应用出现在人们的视野中。它们会在AdMob（移动电话广告市场）等市场上购买广告，或者从Tapjoy（移动广告公司）等公司购买安装次数，交叉推广自己的应用（通过交叉推广网络或它们开发的其他应用），甚至利用FreeAppADay等付费服务直接提高应用的排名。

其他拉新渠道也可以拉动移动设备应用的使用：Trainyard的线上广告，大众媒体和软广告的渠道效果也不错。没有任何技巧能独立发挥作用，但它们能把雪球越滚越大，帮助将应用推到排名或热门列表中。

然而，要想保持在排名中位居前列，你需要有一款非常吸引人的应用，能够持续得到比较高的评分。评分很重要——它能影响人们做出是否下载应用的决定，编辑也会参考评分来选择热门应用，很多媒体报道中也会引用。也正是因此，你会看到很多排在前面的应用不断请求你进行打分。

你也可以采用一些办法，例如在提供了有效应用之后让人们打分，但是它给用户的基础体验必须非常好，才能不断获得很高的排名。尽管有几十万种应用，真正给用户带来良好体验的少之又少。这些大多是家喻户晓的品牌——Instagram、Path（社交应用）、谷歌地图、Pandora（潘多拉）、Spotify——它们都能提供极佳的用户体验，也始终排在前列。

Chrome的浏览器扩展和火狐的插件都是你可以为自己的网页浏览器下载的应用。最受欢迎的浏览器扩展是Adblick Plus，它可以屏蔽主流网站上的广告。其他常用的扩展也可以帮助你下载YouTube的视频、在不同的电脑上保存书签以及管理密码。

网页用户每天会访问几十个不同的网站，吸引人们持续访问你的网站不太容易。浏览器插件能让他们从你的产品中获得价值，而不需

要反复回到网站上。

印象笔记是一个提升记忆和工作效率的工具。它在发布浏览器扩展以后用户量激增。在一篇“2010年回顾”的博客文章中，印象笔记称在这些扩展的带动下，网页使用率提高了205%——这可是一家当时有600多万名用户的公司！

与移动设备应用商店一样，浏览器扩展也有专门的门户用来下载应用，但与商店不同，这里所有的应用都是免费的。这些门户也有自己的排名和热门列表，你在这个方向努力时也要关注这些列表。

现有平台策略：社交网站

社交网站的使用随着人们在线沟通方式的变化而不断发生转变。新的社交平台，例如Snapchat和Vine都以令人眼花缭乱的速度增加用户，我们相信其他平台也会紧随其后。

尽管跟上社交平台演变的脚步是一种挑战，它仍然是迅速获得大量客户的一种好方法。实际上，将关注点放在刚刚起步的平台上也不错。

还没有完全成熟的社交平台也没有建立完整的热门应用列表，你还有机会填补空缺。这些平台的饱和度也比较低，因为大公司找到正在发展中的网站需要一段时间。

YouTube最早的势能是通过填补Myspace平台上的空缺获得的。在21世纪初，Myspace是世界上访问量最大的社交网络。这个网站上的视频分享功能使用起来还不方便——上传视频并分享到其他网站上比较困难。

Myspace没有本地视频托管解决方案。这时YouTube出现了，并提供了一种简单的办法：你可以用几分钟时间上传视频，并植入Myspace的页面中。YouTube得到了更大的好处：Myspace的用户在点击视频时被导引回YouTube的页面。Myspace的很多用户看到了YouTube的热门产品和内容，也推动了YouTube早期的快速发展。

每一个大规模平台的发展经历都很相似。Bitly满足了在推特上分享简短链接的需求，也从中获得了大量用户。Imgur为红迪网的用户提供了照片托管解决方案，也因此实现了用户的大幅增加。这种模式会自觉地循环往复。

有上千个其他大型网站和市场可以帮你获得用户。首先，找出潜在用户经常访问的网站，然后制定策略，在这些现有平台上吸引他们的注意。亚马逊、易贝、Craigslist（克雷格列表）、汤博乐、GitHub（一个面向开源及私有软件项目的托管平台）和Behance（著名设计社区）都帮助过创业公司获得新用户。

爱彼迎的早期发展主要归功于Craigslist。Craigslist的用户发现，爱彼迎提供了一种更加简便安全的解决方案。了解这一点后，公司的工程师开发了“上传到Craigslist”的功能，房东可以在Craigslist上发布自己的床位。尽管该功能后来被停用，但已经吸引了上万名Craigslist的用户在爱彼迎上订房间。

PayPal是领先的在线支付平台，它采用了相似的策略，瞄准易贝的客户作为自己的第一批用户。最开始，PayPal的创业者亲自在易贝上买东西，要求卖方接受来自PayPal的支付。这种策略的效果非常好，PayPal的使用率超过了易贝自己试图建立的支付系统！这种专注的做法让PayPal从当时为数不多的几个买卖双方在线交易的平台上获得了大量用户。

案例分析：印象笔记

自从成立以来，印象笔记始终将现有平台作为自己的核心获客渠道。我们与创始团队中的亚历克斯·帕切科夫进行了沟通。他的公司最近估值超过了10亿美元。

印象笔记将出现在每个新的现有平台上作为自己的工作重点。它从平台最初的运营努力中获益，也增加了它成为热门的概率。

印象笔记的CEO菲尔·利宾（Phil Libin）称：

我们在最初几年殚精竭虑，保证自己在所有应用商店成立的第一天就加入其中。每当一种新的设备或平台出现，我们就会连续几个月没日没夜地工作，确保印象笔记从第一天开始成为应用商店的一部分，为新的设备和操作系统提供支持。

iPhone上市时，我们是其中的第一批应用，获得了大量关注。iPad出现时，我们也在第一天就加入了它的应用商店，但与很多其他公司不一样，我们的iPad版不仅仅是iPhone客户的另一个端口。我们针对iPad设计了全新的版本，尽管之前我们都没见过iPad——我们与所有其他人站在同一条线上。针对安卓设备和Kindle Fire（金读之光），我们也做了同样的工作。

成为第一名，你就有机会从平台自身的早期运营和推广活动中获益。正如亚历克斯所说：

每年都会出现新的平台、新的设备和其他新事物，作为创业者，你应当考虑是否能在将要出现的新平台上做一些非常酷的事。很显然，你没法判断一个平台是否将成功发展下去，但是你可以根据一家公司的以往经验做出合理的判断。

我想会有人把这个看作是赌博。人们往往会想“我要在平台有100万用户以后再支持它”。如果你是美国艺电（EA）或奥多比（Adobe），或者类似规模的公司，这么想也没问题。也许对于一年以后的印象笔记来说，这种想法也是正确的。但作为创业公司，你完全不能有这种想法。如果一个平台很火爆，使用它的人就会很多……不少人都开发了很酷的应用，得到初始推动力以后也会有相当出色的表现，而如果很早开始着手，这种推动力就是免费的。当然，你也承担着所有努力都付诸东流的风险。

印象笔记是安卓商店最早上线的一款应用。由于它有几种非常奇妙的功能，在安卓商店中连续6个星期都被评为热门应用，当时的竞争远远比现在弱。这给印象笔记带来了数十万新用户，所有的成就都归功于公司早期专注于通过小程序、小工具营销渠道努力保证自己第一个出现在平台上。同样，当Verizon（美国最大的无线通信公司）开始运营安卓手机时，印象笔记从Verizon的全美营销活动中也得到了好处。

这种早期加入的策略不适用于所有情况，尤其是平台自身有潜在的问题时。印象笔记针对诺基亚、Windows和黑莓智能手机平台也采取了同样的方法，但没有一次获得成功。亚历克斯却对整个策略非常满意：当它发挥效果时——例如针对安卓——它带来的收益完全能抵消失败造成的损失。

在过去几年，印象笔记的策略是将业务范围扩展到单纯的记笔记之外，并针对不同的需求发布了很多不同版本的应用（例如“印象笔记食品”用于记录食物，“印象笔记打招呼”用来提醒别人的身份，等等）。因为在应用商店中得到推广是它最有效的增长策略，这种方法也让印象笔记的产品在它的主打产品无法进入的门类中成为热门。

在印象笔记，亚历克斯提到他们曾认真思考哪些类型的热门或应用能吸引编辑的注意：

你要有超前思维。哪些东西会让苹果或谷歌的用户真正喜欢？如果我们要开发产品，那么哪些东西会是苹果、谷歌或微软公司需要的？我们提供的和它们寻求的东西会不会匹配？

这个思考过程激励他们开发出了Peek等应用。Peek是一款能将媒体内容（笔记、视频、音频）转化成使用iPad智能封面（iPad Smart Cover）时可以交互的学习材料的应用。尽管现在已经停用了，这款应用当时利用了苹果的一项新技术，感觉非常神奇，甚至苹果也在自己的广告中对其进行推广。

Peek在苹果应用商店的教育板块中成为热门，在一个月内始终是排名第一的教育类应用。这个地位给印象笔记带来了50万新用户，他们都通过Peek体验了印象笔记的产品。这也是公司2012年最大的增长动力。

尽管印象笔记的增长大部分归功于移动设备渠道，它的平台策略在非移动设备平台上的表现也很完美。一个重要的经验是，重视利用新的、未经开发的平台获得增长是个好办法。安德森–霍洛维茨风险投资公司的合伙人、Hunch公司的创始人克里斯·迪克森（Chris Dixon）对利用平台实现增长有自己的看法：

有些非常成功的创业公司最开始将赌注压在新兴平台上，这些平台还未经占用，应用被发现的门槛也很低……在新平台上下注意味着如果平台垮掉了，那么你也有可能跟着失败，但它仍然极大地降低了上面提到的运营风险。

目标

找出潜在用户经常访问的平台。他们有可能在大型平台、细分市场平台或介于其中的任何平台上。找到之后，制定策略瞄准这些已有的平台。

针对平台用户开发专门的功能，填补空缺。大公司都通过开发大型社交平台本身没有的功能填补它们的空缺，实现自身发展。

重点关注新的、未经开发的平台。或者尝试大平台的新领域，因为这些领域的竞争性比较弱。

第21章 寻找跨界

会展提供了当面展示产品的机会。行业内部人士往往不参加这些活动，其主要作用是加强商家与潜在用户之间的互动。

早些时候，你可以利用这种拉新渠道引起人们对产品的兴趣。随着公司越来越成熟，你可以借着展会的机会发表重大声明、向大型客户推销、建立伙伴关系或销售漏斗。

我们采访了SureStop的创始人布莱恩·莱利。SureStop是一家生产自行车脚刹的公司，它利用展会在每个阶段（从产品生产之前到与一家大型自行车生产商达成销售协议）获得用户增长。

会展策略

几乎所有行业都有大量会展活动：最难的地方在于决定参加哪些展会。决定是否参加一场活动的最好办法是在前一年以访客的身份实地观察。你可以在不消耗预算的前提下进行体验。如果这个办法行不通，另一个好办法是问问之前参加过的人：有多少人参加？参与者的质量有多高？你还会再次参加吗？这些都是必要的问题，能帮助你了解某一场展会是否适合你的公司。

铸造集团（Foundry Group）合伙人布拉德·菲尔德建议在决定选择参加哪场活动时遵循以下步骤：

·制定本年度参加展会的目标。举个例子，你是否想获得媒体关注、吸引投资者、获得大批用户、建立重要的伙伴关系或者有其他目的？你的目标应当决定你要参与哪些活动，以及实现方法。

·将行业内举办的所有会展活动写出来。

·接下来，根据自己的目标对每场活动进行评估。具体来说，如果你想与潜在用户进行长时间沟通，开发潜在用户，你可以参与有亲密气氛的活动。如果你的目标是尽可能多地与潜在用户交流，参加人数多的展会可能更加理想。

·想清楚你每年可以在展会上花费多少时间，并按季度做预算。这有助于你根据自己的时间和预算安排活动，而且如果后面几个季度公司目标发生变化，也能给你足够的灵活修改的空间。

·最后，回顾过去参加的某一场活动是否让季度预算物有所值。假设你参加了一场拉新会展，目标是增加用户数量。收到展会组织方提供的参与者名单时（如果对方没有主动提供，你可以提出要求），你发现上面有1万人，但你估计其中只有30%的人符合潜在用户的资格，所以对你来说有意义的人数为3000。如果参加展会的入场费是1万美元，产品价格是5000美元，那么你应该参加这次展会。换句话说，如果你能在展会上卖出三件产品，此行就有利可图。接下来，你要看看还有什么其他的获得势能的机会。但如果产品售价为50美元，你就很难卖得出去足够数量的产品来收回参会成本。

SureStop早期参与几场展会时手中只有产品模型——没有生产线，没有价格，也没有具体的销售计划。他们的目标很简单，就是与其他公司交流，了解它们希望在SureStop的产品中看到哪些功能。

从这些对话中，他们从技术和需要达到的定价两个角度了解到产品需要从哪些方面完善。之后，当公司开发出产品时，他们开始更频繁地参加展会，并增加了成本。换句话说，随着公司目标的变化，他们在每场展会上的行为也发生了变化。

会展技巧

你在参加展会之前如何做准备将决定在展会上是否有好的表现。一年之中只有这么几次机会，行业中几乎所有人都聚集在一个地方。你需要展示出最好的自己。

在准备过程中，首先想想在会展期间你想与谁面谈，列出这些参与者的名单。接下来，在参加活动之前与他们约定见面的时间。布莱恩给对方发送了论据充分的邮件，向他们解释SureStop的工作，以及公司的技术将给对方带来什么好处。他还附上了一页文件，进一步介绍公司信息。该策略让他在参加的所有活动中都见到了想见的人。

我们还采访了WP Engine的创始人贾森·科恩，他在第一家公司——智能熊软件公司中实施了会展营销。

贾森·科恩这样表述：

安排会面。是的，会面！展会是难得的与以下几类人见面的机会：

·线上和线下杂志编辑。编辑通常不受重视，但他们是让你真正获得媒体关注的关键。我吸引了所有主流编程杂志的关注。几乎所有成果都归功于我在展会上与编辑的直接沟通。效果非常好！

·你喜欢的博主，尤其当你希望他们能写关于你的文章时。

·现有用户。

·目前正在试用产品的潜在用户。

·经销商。

·竞争对手。

·潜在合伙人。

积极主动地安排会面。给你能找到的所有人打电话或发邮件。你可以给邮件定一个看起来明显不像垃圾邮件的标题，例如“在×展会上：我们能聊5分钟吗？”我每天努力安排5场会谈。在展会结束后组织晚宴或酒会也是不错的选择。

如果宣传是你的一个目标，你要联系参会的媒体人员。他们参加展会的首要目的是了解一个行业的进展——找到写作的素材！它可以是新的产品、功能或与大客户的交易。

判断展会经历是否有收获取决于你建立的关系，以及给记者、潜在用户与合伙人留下的印象。Upfront Ventures合伙人马克·苏斯特建议通过举办晚宴来加强与这些人的关系：

真正的禅宗大师精心设计了一种秘密的会议技巧——组织一场晚宴，邀请其他人参加。这是迅速了解别人的一种方式。从预约几位感兴趣、容易说服的朋友开始。努力邀请到一位大家都想结交的“品牌”人士。一位就够了。接下来邀请其他人时可以告诉他们宾客名单上有这个名字（很显然，你也要提其他人），这样你可以成功地邀请到想见的人。

另一个办法很相似，与用户有关。如果一场晚宴上有三四名用户、三四名潜在用户，再加上两三名该公司员工和其他感兴趣的人，效果会很好。与销售代表相比，潜在用户更愿意与现有用户聊天。

最后一点：挑选绝佳的地点是邀请到高端人士的最好办法。每个人都喜欢在火爆的餐厅吃饭。但有时候对于处于发展初期的公司来

说，晚宴的成本过于昂贵。那么为什么不找另外两家公司跟你一起组织呢？这样你们都可以扩展社交网络，也平摊了成本。

在策划自己的展位时，第一件要考虑的事是选择位置。如果你的目标是尽可能多地接触参会者（而非仅仅针对几名高价值潜在用户），你需要让别人看见。这意味着你要占有一个人流量大的位置，并准备一份营销规划，让人们注意到你。如果你的策略是与几个关键的合伙人沟通，那么中心位置和由此产生的高额费用就没有意义了。这时你需要一个具有特殊意义的位置，例如挨着某家发展成熟的公司。

不管你的展位在哪里，你都想做一场能给人留下印象的展示。可以拉一条大的横幅，描述自己的特点，用好看的东西装扮展位，准备名片和具有说服力的演示，这些都是最基本的方法。如果这些工作听起来太复杂，也有很多经销商负责帮助公司准备展会材料。

贾森·科恩为了吸引别人来到他的展位，在展会开始之前给所有人赠送软件的打折卡。收到礼物的人需要来他的展位兑现折扣。

赠送礼物是在展会上获得影响力和访客的重要方式。咖啡杯和压力球经过检验都是不错的礼品，但你也可以发挥创意，在展会期间突出更加有特色的东西（悠悠球、椰子、雪茄剪）。在公司名称或核心产品价值上做做文章，也能让人们开始谈论你的展位。例如，鸭鸭搜索会给人们赠送小鸭子钥匙链或者太阳镜，后者用来证明它不会追踪你的搜索。

你也可以在本楼层积极表现，让人们回到你的展位来。RJMetrics是一个业务分析订阅服务供应商，它的创始人向我们讲述了自己是如何走到参加展会的人们面前，成功开展对话的：

有一件事很明确：开展走出去策略需要一定的成本。只有28%的对话是我们主动走出去的。这意味着公司利用走出去的策略从展会中获得的价值是其他方法的三四倍。

一种主动出击而不需要创意的低成本方法是尽可能多地分发印有公司名称的手提袋。大多数参会者都要携带大量的手册、目录、传单和礼品。你可以叫住他们，给他们一个手提袋用来装材料，趁机与他们聊天，但更重要的是，要让你的品牌名称出现在会场的各个位置。

很多公司也会在展位内部做一些非常有吸引力的装饰，让人们愿意留下来，完成整个产品体验流程。SureStop制作了非常有趣的视频，将自己生产的自行车脚刹与普通的脚刹进行对比。视频中一个人在下山的过程中先加速，然后刹车，结果被甩了出去。接下来，同一个人在同样的情境下使用SureStop的脚刹，却迅速而安全地停了下来。这种方法很简单，但也强烈地引起了人们对产品的兴趣。

在向别人展开推销时，你提供的每一份材料都应有具体的行动号召。举个例子，如果有人在你的展位上拿了一张名片，名片上应该有非常吸引人的东西（例如免费下载行业指南），并附上下载链接。你要确保网页已经针对移动设备进行优化，因为大多数访客会通过移动设备访问网页。

除了举办晚宴，你还可以在展会中心组织派对活动。与晚宴一样，这些活动也是放松下来，与其他参会者交流的好办法。你可以与其他创业公司共同组织活动来降低成本。

与大多数其他拉新渠道相比，展会让你有了更多与用户、合伙人和媒体在短时间内直接交流的机会。如果你的用户与合伙人分布在各地，跑到每个地方与他们见面的成本又很高，那么展会上的交流就尤其重要。这个渠道迟早会推动公司实现变革。

SureStop就经历了这样的情况。在一场大规模的行业展会后，他们与Jamis正式建立了伙伴关系，后者是自行车生产领域规模最大的公司之一。SureStop在最早遵循固定模式的时候就见到了Jamis的联系人。从那开始，SureStop了解了与Jamis合作需要有哪些必要的资质。

SureStop根据这些要求开发出产品，并与Jamis建立了生产关系。现在全国数千台自行车都使用SureStop的脚刹，它的产品是公司增长的最大来源。所有这些都是从本章的拉新渠道中建立并逐渐发展起来的。

目标

提前安排会见和晚宴。明确你在展会上的目标发展对象，找出在展会期间挨个与他们接触的方法。

在参加展会之前调查它的效果。如果你明年想在某些展会上进行展示，不妨今年就参加。也可以与之前的参会者交谈。

针对展位实行走进来和走出去策略。做一些积极而有创意的事，包括在你给出去的每件东西上发出强烈的行动号召。

第22章 截取开放场景流量

提供赞助或组织开放式线下活动——从小规模聚会到大型会议——也可以成为获得新用户的主要方式。Twilio是一款帮助人们轻松地把通话记录和文字信息添加到应用中的工具，它通过赞助黑客马拉松比赛、组织大大小小的会议吸引了自己的用户。大一点的公司，例如甲骨文，会举办相当大规模的线下活动，维护它们在市场上的领导地位。Salesforce举办的Dreamforce全球企业科技大会参与者超过了10万人！

在第一阶段，开放式活动让你有机会直接与潜在用户沟通他们面临的困境。如果目标用户对线上广告的反响不强烈，并且在网上没有能自发地聚集起来的场所，那么线下活动就尤为重要。吸引这些用户集中到一个地方，或者到一个他们能面对面交流的场所是接触这些用户的最有效方式。

线下活动对于有着较长销售周期的创业公司来说尤其有效，特别是企业软件。我们将研究Enservio（软件服务商）如何利用这种渠道与决策人士沟通，缩短了销售周期。你也可以通过线下活动与具有影响力的用户建立合作关系，Yelp和Evite（电子贺卡网站）在这方面做得很成功。

线下活动策略

会议是规模最大，也是最受欢迎的线下活动。每年，全世界有上百场与创业公司有关的会议和数千场业务会议。

在创业公司的任何阶段，你都可以从某一场会议中得到益处。在第一阶段，寥寥数人就能给公司带来变化，参加小型会见和活动是主要方法。技术类创业公司到了第二阶段可以参加大规模技术会议，例如TechCrunch Disrupt、Launch Conference和SXSW，在这些现有平台的基础上发展。2007年，推特比SXSW早9个月成立，获得了大量势能，有几千名用户。由于很多早期用户都参加SXSW会议，推特将它视为加速发展的重要机遇。推特的联合创始人埃文·威廉姆斯说：

在参加这场新兴的大型会议期间，我们做了两件事：

1.我们建立了推特可视化工具，并与主办方商量在过道安装平板显示器……公司为此投入了1.1万美元，电视都是我们自己安装的。（这大概是推特在营销上做过的唯一一次投资。）

2.我们还建立了针对具体活动的频道，你可以发短信“加入SXSW”给40404。接下来你就会出现在屏幕上。此外，如果你还没成为推特用户，你会自动关注几位“使者”，他们是正在参加活动的推特用户。我们在过道中的屏幕上对此进行了推广。

由于开展了这场面向大型会议的营销活动，推特上发布的内容数量从每天2万条增长到会后的每天6万多条。推特还赢得了SXSW网络大奖，有媒体对此进行了报道，提高了公司的知名度。

埃里克·莱斯想要提高他在博客上推广的“精益创业”准则的关注度，但他担心自己的信息在SXSW这样的大型会议上没人能听到。因此，他自己筹办了一场会议，邀请成功的创业人士讨论精益创业准则如何在自己的公司发挥作用。

起初，埃里克问博客的读者是否对这样的活动感兴趣，来检验会议的需求。在得到肯定的回答后，他通过自己的网站和其他主流创业博客销售会议门票。

为期一天的“创业课程大会”（Startup Lessons Learned）在旧金山举行，有几位发言人和几场研讨会探讨了“精益创业”的概念。这场简短的活动对于不愿意长时间出差或耽误工作的人很有吸引力。此外，埃里克也节省了安排几天的活动会产生的额外成本与协调上的麻烦：机票、酒店等。他承诺尽力保持参会流程简单。最终参会人数非常多，会议也提供了极好的体验。

尽管埃里克不希望人们长途跋涉来参会，他仍然希望本地区以外的人能来看看会议上发生的事。为此，埃里克将会议实况直播给在全国各个地方聚集起来的群体。参加群体活动或独自观看直播的人都可以帮助推广他的想法，让他的作品成为畅销书。

也有一些公司通过安排更加奢华的活动来获得势能。Enservio就是这样，它的主要业务是向保险公司销售高价软件。Enservio努力通过其他渠道结交保险行业的高层。

为了利用线下活动获得新用户，Enservio调动一切资源组织了Claims Innovation峰会。会议在亚利桑那州美丽的鸽子山丽思卡尔顿酒店举行，会期持续了几天。他们要保证活动看起来不像在对用户推销。相反，他们邀请了大型咨询公司的知名人士、保险行业德高望重的人以及热门创业公司的创始人发言。他们通过这些发言人吸引了自己的潜在用户，即行业中的高管。这些高管不仅能从演讲者身上学到知识，也可以拓展人脉，同时还能度假。

这场活动成功吸引了高层决策者，一夜之间奠定了Enservio的行业领导者地位。公司现在在业内每年举办一次该峰会。

MicroConf是面向自筹资金的创业公司举办的小型会议，它吸引了几百名创业人士，几天之内门票就卖光了。HitTail公司的罗布·沃林是会议组织者。当罗布刚开始筹备Microconf大会时，他在邀请人们来参加这个之前从未听说过的会议时遇到了麻烦。他说：

（第一届会议）的门票销售成了难题……我在脸书上做广告，也使用了Adwords，但没有一种方法产生效果。由于人们从来没听说过这个会议，所有与会议无关的东西都不会带来新用户……我们还做了一本电子书，其中包含发言人的讲话和文章，读者要回复才能看到。电子书的阅读量非常大，但没能卖出几张票。

有些人说门票太贵了。我想对于一些人来说，这的确是个问题，但它是物超所值的。由于现在还不能证明会议的价值，人们也没法决定是否要购买500美元的入场券，还有机票和酒店的开销，也许它是一场水准很低的会议。第一年的大会证明了自己的价值，突然之间人们都在说我们需要提高票价——他们现在对价格没什么异议了。

罗布谈到了能从会议和其他线下活动中受益的公司类型：

我想，用户享有共同利益、建立了社区或需要建立社区的公司，是最大的受益者。我没想到HitTail会在举办会议方面成为范例……我们的用户来自各个行业（房地产业、医生、创业公司等），因此组织一场有关搜索引擎优化的会议可能没什么帮助。

如果某个细分市场存在在线交易，而且容易接触，这也是不错的对象，因为每个人都想参会。任何值得你关注的拥有知名品牌的细分市场都是不错的。

除了会议，你还可以选择在小型聚会上与目标用户建立联系。例如，如果你创办了一家小规模的搜索引擎优化软件公司，你可以在愿意讨论最新最有效的搜索引擎优化技巧的地方安排聚会。

小型聚会活动的效果会比你想象的更好，尤其是在公司早期。赛斯·高汀（Seth Godin）在发布自己的著作《做不可替代的人》（*Linchpin*）[注]时就利用了聚会活动。他通过博客在全国各地组织聚

会，共有超过1万人参加。他们不仅讨论了赛斯书中的观点，也扩大了人脉。

效果良好的聚会活动也有利于建立持久的社群联系。收看第一届“精益创业”大会直播的社群在几年以后仍然会聚在一起：超过20个城市现在还定期举办“精益创业圈”（Lean Startup Circle）聚会。这些活动让业内人士能继续围绕着埃里克书中的观点联结在一起。他们的努力让这本书依然停留在畅销榜上。

你可以自己组织聚会、参加现有聚会活动，或者对潜在用户可能参加的活动提供赞助。Meetup.com是该领域里一个常用的网站。

自动化生产公司Plethora Labs和“硬件创业小组”（Hardware Startup Meetup）创始人尼克·平克斯顿（Nick Pinkston）看到了在逐渐兴起的硬件创业运动中建立社区的需求。在湾区，针对软件创业公司的活动和聚会有数百场，但没有一场与硬件公司的独特需求和面临的挑战有关。

尼克在旧金山的TechShop组织了他的第一场聚会。第一场会议吸引了60个人，仅有的成本是买比萨的70美元。这类活动组织起来非常简单，因此是很好的检验工具。在尼克的案例中，参与者产生了很大的兴趣——小组现在的会员数超过2600人。

不管你是否相信，组织派对活动也是获得一部分势能的有效方式。Evite在湾区为互联网名人马哈尔·卡格里（Mahir Çagri）安排了一场规模相当大的派对，获得了新用户。

Evite当然要负责组织活动和发邀请。这场活动给Evite最大的目标用户留下了很深的印象。谁不想收到派对邀请呢？参加派对的人以后很有可能在自己举办派对时使用Evite的服务。

Yelp在新的城市推广自己的服务时有过类似的经历。在它组织的派对上，“Yelp精英”（公司对顶级用户的称呼）有优先参加权，享受免费的食物和商品，享受贵宾待遇。当其他用户听说这种待遇时，他们就愿意在网站上表现更积极。

线下活动技巧

尽管MicroConf已经发展成为大型活动，罗布仍然认为为期一天的小型会议对小规模创业公司来说是获得新用户的好机会。它也提供了一种方便、低成本的方法，检验参会者是否有兴趣扩大活动规模。

举个例子，你可以选择一个与产品相关的会议主题，邀请三家本地企业的创始人针对这个主题发言。你也可以组织这些人针对某个话题参加研讨小组。你甚至可以使用“非会议”的方式，让参与者推荐话题，然后让他们投票选择一个进行圆桌讨论。

本地大学的礼堂是组织此类活动的理想场所。通常大学愿意为教育活动提供自己的设施，尤其如果本校教师或学生能够参加这些互动。这种小型会议的成本可以低至500美元以下。

如果你举办的第一场活动取得了成功，可以考虑扩大规模。规划大型活动需要付出更多努力，因为所有方面的投入都增加了。赞助商也许会愿意帮你支付活动开销。对MicroConf来说，针对创业公司开发产品的公司承担了办会的成本。

罗布谈到了关于组织一场精彩活动的关键要点——保证参与者的质量至关重要，这样他们从发言人和其他参会者身上都能学到很多东西。罗布还发现，做到这一点的最好办法是抬高入场费，这样成功的企业家比刚刚创业的人更有可能参加。

活动安排也是关键要素，决定了能否给你和参与者带来好的体验。针对MicroConf，罗布有意保持小规模，这样参会者有机会与其他所有人见面，发言人也能认识其他参会人。在较大规模的活动中，发言人讲完话或参加讨论组时容易被其他人围住。在小规模活动中，每个人都能当面与发言人交流。罗布让发言人在午餐期间与参会者坐在一起，并让他们参加圆桌讨论，促成了交流。

如果你有创意，想尝试一些不同的东西，组织一场成功的活动将是一场大的胜利。线下活动非常有效的一个原因在于创业公司很少参与。正如罗布所说：

我想，运营中最重要的一点在于创业公司需要尝试更多的东西，早一点感受失败……尝试过所有东西之后找出有效的方法至关重要。经过检验有效的方法——例如脸书和AdWords——现在使用的人太多了。

人们要考虑做一些没人做的事。如果你想得到最初的1000名用户，你必须考虑很少有人使用的方法。你要承担更大的风险。

就算没有创意，你也一样可以开公司。如果你没有创意，你就需要有资金。总要有一样。

目标

在会议期间发布。会议是规模最大，也是最常见的线下活动类型。在会议上发布产品对于处在第一阶段的公司来说是一种成功的技巧。如果没有任何一场会议能让你直接与目标用户接触，你可以自己组织一场。

首先对这个渠道进行测试。参加几场会议，或者自己组织几次小规模聚会或为期一天的小型会议。

组织派对。组织聚会或派对，不管是在大型会议期间还是跨越多个城市，这是另一个吸引和回报潜在用户的成功策略。

1. 该书简体中文版已于2011年由中信出版社出版。——编者注

第23章 探索新模式

在前面两章中，我们讨论了在会展和线下开放活动期间的交流。本章我们将探讨如何通过对话吸引人们参与，以及让你的话语具有说服力。

这个渠道开展起来相对容易。首先，针对小规模的潜在用户或合伙人提供免费的对话机会。在小规模活动上发言可以提升你的沟通能力，让你得到早期的增长势能，也能传播你的故事或信息。而且如果你之前从未在公众面前演讲，这也提供了个人提升的机会：马克·扎克伯格曾经谈到过提升公共演讲水平可以提高自己的管理能力。即便你不打算采用这个拉新渠道，我们也建议你至少尝试一次演讲。

丹·马泰尔是Clarity的创始人。Clarity是一个咨询平台，将各个公司的创始人与成功的企业家联系在一起。他向我们讲述了如何通过参与演讲获得新用户：

演讲是件很有意思的事。你知道对我来说，它就是教你如何卖出东西的老套的概念……教学是内容营销的全部内容：在线研讨会、博客文章等等。我将这些看作好的营销活动的未来发展方向。有机会给别人讲课，站在一个房间前面，用45分钟时间向潜在用户介绍你的产品和故事，这个很值得做。

如果房间里有一群人，而且是你的目标用户，这个渠道就会发挥作用，推动公司发展。它在成熟的企业和B2B公司中很常见，因为这些公司经常参加高成本的会议，丹从他的演讲中得到了势能。

参与演讲策略

你要吸引活动组织方的注意才有机会做演讲。这些人需要把活动的时间填满。如果你有好的演讲创意，同时发现一场活动与你的专业领域相契合，你可以直接与组织者沟通。如果你的想法很可靠，他们就会接受提议。如果你是一位知名专家，整个过程就容易得多。

史蒂夫·巴什是一位富有经验的企业家，也是PackLate公司（为度假租赁提供上市服务）的创始人。他成功地说服会议组织方，做了多场演讲。他没有直接告诉他们自己要讲什么，而是找到这些人，问他们希望演讲者在会议期间讨论哪些议题。了解他们的想法后，他接下来打出完美一击：直接切中组织方希望会议探讨的要点。

要找到演讲的场合，你可以首先把行业内所有的活动列出来。不同类型的活动有不同的受众，演讲者的期待也不一样。下面几种类型的活动值得你关注：

·国内外评价和参与度很高的展会是非常不错的活动。通常一个行业内每年仅有几次这样的活动，提交申请的时间也比较长，通常在6~12个月之间。

·地区活动可以在一天内将业内人员聚集在一起。你可以在活动开始前2~4个月做安排，具体时间取决于具体活动。

·本地活动能吸引市民讨论某个话题。与地区展会一样，准备时间会有变化，但通常在活动之前1~3个月。

组织方在选择演讲者时会考虑时间、主题和信用度。你可以把自己描述为某个领域的专家，尽早提交申请，这样你可以提高在目标展会上得到最佳演讲机会的概率。

如果你有专业资质，获得演讲机会就容易多了。毕竟，如果你不靠自己的努力赢得上台的机会，观众就不会给你应有的关注。举个例

子，如果你经营着受欢迎的博客，组织者和参会人就更容易发现和认可你的专业水平。

除了行业经验，会议组织方也希望看到你是一位优秀的演讲者。如果作为演讲者你的名气不够大，他们可能不会愿意给你机会，即便你免费演讲也不行。

得到宝贵的早期演讲经验并不难。你可以首先在工作场所、非营利机构、小型会议或活动上做免费的演讲。利用小规模活动提高曝光率，磨炼自己的演讲技能，提高声望。

活动组织者的圈子比较小，他们会特别关注每场活动上的发言人。因此，你会发现演讲的机会将呈现有机增长。丹告诉我们：

要成为演讲者，你至少要演讲一次。如果你的表现很好，听众就会让你在其他场合演讲。事情就是这样发展的。我从来没有标榜自己是演讲者；我的简历中或其他任何地方都没有这一点。实际情况是，你在一场会议上演讲，人们看到了并热烈讨论，你就会受邀在其他活动上做演讲。

如果你在小型活动中的表现不错，可以将过去的成就作为证据，要求被推荐给更大规模的活动。

参与演讲技巧

当你开始讲话时，听众通常会思考两个问题：为什么你足够重要，能给大家做演讲呢？你能提供什么价值？这些问题会一直在他们的脑海中徘徊，直到你尽快做出解答。为此，丹告诉我们：他首先做了自我介绍，并重点强调他如何创业，以数百万美元的价格卖掉了之前的两家公司（Flowtown和Shperic）。

一旦吸引了听众的注意，你要讲一个引人入胜的故事来保持他们的注意力。所有成功的演讲者都会讲故事。你的故事要告诉人们你的创业公司在做什么，为什么要做这个，以及具体描述你如何取得了现在的成就，未来将朝着哪里发展。

当然，我们仅有几个扣人心弦的故事，因此丹每次只讲一到两件核心的事，只针对不同的听众稍做修改。他从来不根据具体的场合制定演讲内容，幻灯片也是经常重复使用的，所以他的演讲永远是排练好的，效果也不错：

我通常会找出想要接触的两个目标用户，因为要做两场以上精彩的演讲很难。对于Clarity来说，首要的目标用户是企业家和潜在合伙人。试着弄清楚哪两个领域是你的潜在用户可能感兴趣的，并在这些方面给他们提供指导。对我们来说，这两个领域是帮助企业家获得良好的建议以及对我的生活产生怎样的影响，因此我告诉他们我在企业工作的经历，并解释为什么获得正确的建议能改变他们的生活。

限制演讲次数从另一个方面看也是好的：它能让你在每次演讲中认真练习，找到与听众没能产生共鸣的点。你越熟练、越自如，演讲的效果就会越好，也更能让他们获得提升。

如果你想以演讲作为自己的主要渠道，我们与丹探讨了几种更先进的方法可以供你参考。

将之前做过的演讲录下来。如果你在一场有250名听众的活动上做了有史以来最精彩的演讲，那你也只能给这几个人留下印象。然而，如果你能把这场精彩的演讲录下来，再把视频发布出去，就会有另外的数千人听到你的故事。在这些观众里，可能有会议的组织方，他们再组织活动时会邀请你发言。

利用社交媒体接触会议之外的人是一种类似的方法。Moz公司的兰德·费什金在每场演讲之前都会将演示文稿发布到推特上，关注者们可以事先了解他要讲些什么。接下来，他会把演讲视频发布上去，那时人们已经产生了足够的兴趣，愿意观看和分享它。

丹·马泰尔甚至尝试在演讲的过程中利用社交媒体。他要求观众“分散注意力”，在他演讲时发推文，分享好的内容。为了实现这一点，他在每张幻灯片上都添加了自己的推特账号，要求听众在推文中引用他的话时提醒他一下。通过这种方式，他能看到听众最喜欢的内容，同时也扩大了受众范围。

除了鼓励听众发文，丹还在演讲的最后发出了行动号召。这些大多是简单的请求——例如号召他们订阅电子邮件，或点击幻灯片链接。这个技巧能让他了解到演讲内容是否足够吸引观众，能让他们采取行动。

我们在前面谈到，丹只准备两份演讲稿。那如果一场会议给他20分钟的时间，另一场要求他讲60分钟怎么办？准备一场全新的演讲很浪费时间：根据具体观众或活动修改现有的讲稿，这是一种提高效率的方法。正如丹所说：

我见到过的最好的演讲大概只有7分钟，包含故事的开头、中间和结尾。等到你精于演讲之道，又有现成的幻灯片，你可以撤掉其中的几页，将60分钟的演讲缩短至20分钟。

幻灯片在任何演讲中都是一个重要部分。每一页都必须足够吸引人。

我们在前面提到过，成为演讲者的首要动力是建立关系。大多数会议都会安排发言人晚宴，供这些人会面和社交。如果一场会议没有晚宴，丹通常会自己组织一次。

与展会相似，你也可以根据参会对象的类型提前做准备；要求会议组织方提供一份参会人员名单，联系你想见面的人；告诉他们你的演讲时间和地点，建议在活动后与他们会面。听过你的演讲之后，这些人会更愿意接受邀请。

参与演讲是能迅速确定你在行业中的位置的少数势能渠道之一。如果你在正确的时间、面对正确的人做了正确的演讲，你会在一夜之间成为受尊重的行业领袖。

目标

记住，你做演讲也是在帮活动组织者的忙。这些人需要填补活动的时间。

尽早提交有效的申请。组织方在选择演讲者时会考虑时间、主题和信用度。你可以把自己描述为某个领域的专家，尽早提交申请，这样可以提高在目标展会上得到最佳演讲机会的概率。

站在台上讲故事。没有故事，听众就会失去兴趣。我们建议讲述你为什么在做现在的工作，特别要站在公司创始人的独特角度分享只有你才有的洞察力。要让故事听起来激动人心！

第24章 让用户推动运营

社群包含建立用户之间的关系、维护这些关系以及鼓励他们带更多人进入你的圈子进行投资。我们分别采访了红迪网、维基百科、Stack Exchange、《创业文摘》（*Startup Digest*）和Quibb（行业新闻共享社区）的创始人，了解他们如何创建、发展和培养自己的社群。

你的身边也许有人不断谈论在Yelp上选择餐厅有多方便，也会给你讲他们提交了怎样的评价。这些人是社区推销员，即热情洋溢的用户，他们愿意告诉别人某种产品有多好。

也许从一位朋友那儿听说过3次Yelp之后，你在星期六晚上找吃饭的地点时也会使用这款应用。然后你发现它确实不错，进而也成了Yelp的推销员。你也开始写评论，向别人推荐它。这就是热情的推销员如何传播一款产品的信息，并推动社群深入发展。

社群策略

我们采访的每一个人都在强调，将现有用户作为社群建设工作的起点非常有帮助。举个例子，维基百科就是通过Nupedia（早期的在线百科全书项目）用户群中的少数人发展起来的。

Stack Exchange是一个由高质量的问答网站组成的网络，其中最知名的网站是Stack Overflow。乔尔·斯波尔斯基和杰夫·阿特伍德于2008年成立了这家公司。当时两个人在互联网圈已经小有名气：乔尔创办了Fog Creek Software软件公司，杰夫是codinghorror.com网站的作家。

由于他们的博客访问量很大，杰夫和乔尔向博客读者提出了成立Stack Overfiow的想法，并在网站发布之前得到了反馈。他们甚至让社群进行投票为Stack Overfiow确定名称，最后收到了将近7000次投票！

这种情况说明，现有用户能产生很大的力量，但它并非典型的创业公司的经历。很少有创业公司能在成立6个月之后获得7000名用户，更不用说为一个还不存在的网站名称获得7000次投票了。然而，有现成的用户并不是建立成功社群的必要条件。

克里斯·麦卡恩（Chris McCann）给湾区的22个朋友发邮件，告知他们本地的技术活动，借此机会创办了《创业文摘》。为了扩大联系人的规模，克里斯在他每次参加活动时都向22个人赠送该杂志。这种方法效果很好：几个月之内，会员数量就达到了上千名。到目前，《创业文摘》社区已经拥有超过25万名会员，所有会员都是通过最初的22个朋友和参加本地聚会的创业者发展起来的。

人们希望成为某个大规模组织的一部分。如果你要建立一个很棒的社群，首先要有一个任务。强大的任务将给社群共同的使命感，激励成员们付出。杰夫·阿特伍德说：

我们有一个宣言，并对要完成的任务有明确的想法。人们对我们的愿景非常认可，因为它的目的是让这些人变得更好……它的目的是建立一些东西，能通过实实在在的具体方式给所有人提供帮助。它能让你在工作上更突出，在你热爱的某些事情上更出色。人们与Stack Exchange有共同的理想，我们始终在向他们强调这一点。

对社群保持开放是让成员们接受你的任务的最好方法。杰夫和乔尔在这个过程中每一步都询问社群成员的意见，根据他们的需求建立网站。在Stack Overfiow发布时，受众已经产生了极大的兴奋，也奠定了网站的方向。最初几天，公司用户达到了数百名，第一个月就积累了上千名。

在采访中，我们还发现，促成社群成员内部建立关系（通过论坛、活动和用户团体）非常重要。当你鼓励客户围绕自己的公司团结起来时，他们会感到作为一个团体更加有向心力，也能提出你意想不到的建议。杰夫说，在建立Stack Overfiow的过程中，没能在一开始鼓励用户集结起来是他犯下的最大错误：

当人们问我在建立Stack Overfiow的过程中最大的错误是什么，我很开心不用提那些老套的陈词滥调。我可以开诚布公地指出自己在开发Stack Overfiow的第一天就犯下的非常严重、非常惊人、非常愚蠢的错误……我没看到成立Meta社群有什么必要。

当然，Meta是一个能让人们聚集起来，并成为谈资的场所。不妨花点时间想想这是什么意思。Meta面向的是密切关注社群的人，他们愿意进一步付出，与其他人共同投入更多时间来思考如何维护和管理这个社群。所以简而言之，我当时就是在对特别热爱Stack Overfiow的人说：滚开。

社群成员愿意听到来自其他成员的消息。但是他们更愿意听到你的消息。你要与自己的狂热推销者建立联系，告诉他们你有多重视他们。

在红迪网成立初期，任何撰写有关公司的文章的人都会收到联合创始人亚历克西斯·奥海涅亲自发来的感谢信。亚历克西斯还会给早期用户寄T恤衫、贴纸和其他礼物。他甚至为用户组织了一场开放的酒吧之旅，红迪网付钱让用户喝酒，同时鼓励他们开展社交。

发邮件和赠送礼品都是好办法，但最好的还是面对面交流。如果你跟别人一起大笑、一起吃饭或喝酒，这样更容易建立起持久的关系。通过这种方式，社群建设与其他拉新渠道，例如线下活动和参与演讲能够相辅相成。这些场合提供了非常棒的机会，让用户与你以及与其他用户联结在一起。

随着公司的不断发展，社群建设的一个挑战是保证高质量。质量的含义主要在于创业公司提供的服务水平。对Yelp来说，质量代表评论的准确性；对于维基百科，质量是文章的有用程度；对于红迪网，质量是链接与评论的相关性。

Stack Overflow希望给开发人员创建最好的问答网站——建立一个能真正帮助开发人员提升工作表现的社群。在网站发布时，杰夫制定了严格的标准（与社区成员协商制定），只有符合实际的、可以作答的问题才会被登在网站上。然后他把准则发布到了Stack Overflow的常见问题解答中。

由于这些社群准则刊登在网站的显著位置，用户们经常自觉地对网站进行维护——甚至比杰夫本人更为严格。这种做法不仅保证了服务的高质量，也让社群成员们参与网站管理，对它的未来发展做出贡献。

所有与我们讨论过社群的人都在强调保障社群质量的重要性。从发表的文章类型到出现利益冲突时应如何解决，维基百科就针对所有方面制定了严格的标准。《创业文摘》的关注点在于每个城市的社群成员如何挑选内容。Quibb采用了凭邀请进入的模式，让进入社群的人们感觉自己是重要的一员。与Stack Overfiow一样，红迪网也在社群投票的基础上开发了相应的系统，用来决定哪些链接和评论能突出显示。

遗憾的是，社群质量往往在一开始比较高，但随着时间的推移，充满热情的推动者们有的离开社群，有的被新成员代替。社群总体质量的下降导致更多优秀的人离开，这又造成了质量进一步下降，很多社群无法恢复到原来的水平。为了防止这种恶性循环，我们有必要从一开始就关注质量，并制定随着社群的增长能不断遵循的标准。

如果质量保持在高水平，社群会成为公司或组织的重要资产。想想维基百科：它的目标是将全世界的知识整合到一个平台上。为了实现目标，它建立了当时规模最大的知识贡献者和编辑的群体。

其他创业公司，例如Yelp和Codecademy都建立了用户的核心团队，帮助完成公司目标。Yelp如果没有来自用户对餐厅的评论，就不会有今天的成就；很多Codecademy的编程课程也都是用户提供的。两个网站都努力吸引人们一起实现公司愿景（Yelp的愿景是帮助人们发现周围的世界；Codecademy要告诉全世界如何编程），借助用户完成目标，实现发展。

就像积累财产一样，用户也可以帮助你开发实实在在的产品。这种社群不仅能帮助你完善产品，也会因为你提供了让他们帮忙的机会而心存感激。

对于软件公司来说，代码就是它们的产品。一些公司公开了自己的代码，让所有人都能免费试用、修改或完善。汤姆·普雷斯顿–沃纳（Tom Preston-Werner）是颇受欢迎的代码网站GitHub的创始人，他指出，开源代码有助于公司得到免费的建议和很多良好祝愿。GitHub受到各地开发人员的喜爱，因为所有开放资源的人都能免费试用GitHub。这给公司带来了很多早期用户：如果一名开发人员想开展副业，他第一个想到的就是GitHub。

社群的另一个功能是招聘。比如在鸭鸭搜索工作的每一个人首先都是鸭鸭搜索社群的成员。在社群内部招聘已经成为公司任务的一部分。这些人是你真正想要收入团队的——社群成员即便不完全赞同你的任务，也会主动帮助你实现它。

克里斯·麦卡恩（《创业文摘》的创办者）谈到了可以从社群建设中获益的公司类型：

我想社群可以成为你的新用户来源。这不是件小事：它自己本身就能疯狂地增长。尽管如此，仍然有一些产品和服务不适合社群建设。如果我的工作与广告和重新定位方面有关，围绕这些建立社群可能不太容易。

有些企业在这方面做得很好。核心业务是建立人际关系的公司最适合采用社群建设，不管它的主营业务是展会、投资还是其他。如果公司的潜在价值在于建立人脉，而人在整个体系中的作用很重要，那么社群在这里会真正发挥作用。

目标

培养热情的推销者，并赋予他们权利。鼓励他们相互之间以及整个社群内部建立关系。

从一开始制定高标准。从早期开始关注社群质量，制定严格标准，并随着社群发展不断实行。你可以在社群内部创造工具并制定流程，帮助社群实现自我管理。

从现有听众当中挖掘资源。通过分享自己的任务目标找到公司早期推动者，并组织线上和线下社群活动作为补充。

致谢

首先，我们要感谢所有分享了自己在获得用户方面的经历和提供建议的人。没有你们，这本书就不可能完成：

吉米·威尔士，维基百科联合创始人

亚历克西斯·奥海涅，红迪网联合创始人

埃里克·莱斯，《精益创业》作者

兰德·费什金，Moz创始人

诺亚·卡根，AppSumo创始人、Mint前营销总监

帕特里克·麦肯齐，Bongo Card Creator和Appointment Reminder公司创始人

萨姆·雅甘，OkCupid联合创始人

安德鲁·陈，500 Startups投资人

达迈什·沙，HubSpot创始人

贾斯汀·卡恩，Justin.tv创始人

马克·克莱默，Surf Canyon公司CEO

科林·纳德科恩，Customer.io公司CEO

贾森·科恩，WP Engine创始人

克里斯·弗拉里克，首轮资本公司合伙人

保罗·英格利什，Kayak公司创始人

罗布·沃林，MicroConf创始人

布莱恩·莱利，SureStop联合创始人

韦思智，DreamIt联合创始人

贾森·金凯德，TechCrunch博主

尼克希尔·塞西，Adaptly联合创始人

瑞克·佩罗，Unbounce公司 CEO

亚历克斯·帕切科夫，印象笔记创始团队成员

戴维·斯考克，经纬创投公司合伙人

阿希什·昆德拉，myZamana公司CEO

戴维·豪瑟，Grasshopper创始人

马修·莫纳汉，Infiection公司CEO

杰夫·阿特伍德，Discourse联合创始人

丹·马泰尔，Clarity公司创始人

克里斯·麦卡恩，《创业文摘》创办者

瑞安·霍利迪，American Apparel前营销总监

托德·沃尔默，公司销售专家

桑迪·麦克弗森，Quibb创始人

安德鲁·瓦纳，Mixergy创始人

肖恩·墨菲，SKMurphy创始人

萨蒂夏·达马拉杰，红点创投公司合伙人

盖瑞·唐，Y Combinator合伙人

史蒂夫·巴什，PackLate公司创始人

迈克尔·博德卡尔，Smartlaunch联合创始人

你们每个人在本书的撰写过程中都起了关键作用，让本书成为有用的资源。如果上面的名单不够详尽，我们为此道歉。

我们还想感谢早期的读者，你们提供的评论和反馈很有帮助。也感谢埃里克·尼尔森、麦克·扎克哈尔和布莱恩·斯巴多拉在编辑工作上做出的贡献。此外，感谢伊芙·温伯格设计最初的封面，以及克里斯·莫拉斯特和道格·布朗制作非常漂亮的网页和图书。

Mixergy公司的安德鲁·瓦纳：你在整个过程中提供的介绍和帮助奠定了本书的基调，也让我们在最初刚刚提笔时有了动力和规划。

感谢所有的创业者、投资人和其他发表本书中引用的博客文章、提供资源和建议的人们，谢谢你们。希望本书能回馈你们的贡献。

从我本人（贾斯汀）的角度，感谢我的父母金和皮特·迈尔斯，你们自始至终给予了支持和爱。没有你们，这本书就不会出现。

同样（来自加布里埃尔），感谢我的妻子劳伦和超级英雄般的孩子们艾利和莱恩。

如果你认为本书对你有用，请推荐给其他人。告诉你的朋友，或者在亚马逊上留言，每一件小事都能带来变化！

附录：中间环测试

下面提供了一些基本的中间环拉新测试方法，帮助你开始使用每一种拉新渠道。这些测试面向的是处于第一阶段的产品。前面提到过，第一阶段的中间环测试成本应低于1000美元，时间要少于一个月。但你还要记住，这些对你来说不一定是效果最好的测试。在执行“靶心”框架的过程中，你也许会找到更好的测试方法。

软广告——联系10家不同细分市场的平台，努力让编辑撰文评论你的产品。为了简化他们的工作，你可以主动提出带领他们体验产品（前提是你可以当面找到这些人，或者在活动期间建立联系）。你还可以提出更加诱人的条件，例如提供一些小礼品（折扣券、举办T恤大赛等），让他们送给读者。或者你也可以找几家没做过广告的平台，问问他们是否可以让你以每月100美元的价格做一次软广告。

大众媒体——联系行业内5名本地的记者，向他们描述你的产品，努力让他们写有关产品的文章。这些故事更容易出现在地方大众媒体上，因为民众已经产生了兴趣。主动提出与他们当面交流，带他们体验产品。他们的电话号码也许就在公共主页上。或者你也可以试着通过推特或这些记者可能报道的活动来接近他们。

创意运营——围绕你的产品举办一场竞赛。这种活动可以很简单，例如对产品的创新使用，或者给围绕产品设计的复杂游戏提供现金奖励。活动设计好以后，试着用付费媒体（例如在推特上做广告）和营利媒体（例如大众媒体和博客）进行宣传。或者你也可以尝试更有创意的方法，使用你认为能在目标受众中迅速传播开的信息图表或视频。如果你有一个占了很大市场份额的竞争对手，你可以在宣传中指出它在哪些方面的表现很糟糕（以及你如何做得更好）。

搜索引擎营销——尝试在Bing Ads上做4个广告（通常比在Google AdWords上更便宜）。这些广告必须与你认为能带来长期客户的关键词有关。试试这些关键词，哪怕它们的成本看起来高于让你没什么信心的关键词。你要找到最佳案例来证明搜索引擎营销是否有效。确保在做广告之前做好一切准备，并找到能够实现转化的迹象（不仅仅是点击网站链接）。如果你无法将上面的流程自动化，你可以直接问新用户通过哪些途径听说你的公司（必要时可以手动操作）。

线上推广——尝试在脸书或推特上开展一场线上推广活动。利用这些平台的定位能力针对两个你认为转化率会很高的细分市场的用户做广告。在这里，工作可以落实到具体细节，而且也应该如此。在推特上，你要面向在你看来直接与产品有关联的用户（例如行业领袖、整合人士，甚至竞争对手）做广告。对于脸书，针对与你相辅相成的亲密团体做线上推广。如果你预感本地的某个地区会有更好的表现，例如某些城市，不妨将广告进一步锁定到这些地区。确保你在广告中尝试过不同的图片，因为图片对业绩会产生很大的影响。

线下推广——在一个细分市场的广播中做推广。有了这些推广，主播通常会向读者朗读你的文案。市场必须足够细化，你要保证受众会真的喜欢你的产品，但规模也要小，这样可以降低成本（如果听众规模很大，在广播中做广告会非常贵）。或者你也可以在本地报纸中做几则广告。

搜索引擎优化——做几个内容丰富的网页，测试长尾搜索引擎优化策略。也许你的产品本身可以自动为这些网页提供数据，或者也可能在制造和研究产品的过程中获得了足够的数据。将这些新的网页链接到主页上（比如在页脚），这样它们的排名可以靠前。给相关人士介绍网页的内容，看看他们是否会转发，并附上原始的网页地址。或者你可以通过找到最有可能表现好的大头关键词来检验大头策略，然

后在搜索引擎上做广告，观察访问量以及转化效果。这种测试与搜索引擎营销非常类似，只不过关键词可能会有差别。

内容营销——建立公司平台，每星期发表一篇文章，坚持一个月。在推特和分享链接的网站（例如红迪网）上推广自己的文章。如果阅读量和转化率都有显著增加，你可以加快发文频率，再多坚持几个月。开放文章的评论功能，与留言的人互动。试着写一些有争议或者出人意料的文章，恰当地使用通过研究获得的新数据。或者你也可以向其他平台上投稿。

推送——与所处细分市场的10个邮件时事通讯公司联系，根据财务情况至少在两个时事通讯中做广告。如果它们很少在自己的邮件中做广告，你可以提出连续一个星期或一个月提供赞助。或者可以开发一种由7封邮件组成的迷你课程，向对方讲一些与产品有关的事。针对课程设计一个网页，吸引人们来访问。在课程结尾，号召潜在用户转变成真正的用户。

病毒裂变——在产品中建立病毒循环，计算出病毒系数和病毒周期。找出病毒循环中最弱的部分（注册比例、邀请数量、点击率）。展开5轮测试，完善这个弱项，看看它对病毒系数有什么影响。如果病毒系数接近0.5，也许变化就要发生了。

小程序、小工具营销——做一个与公司间接相关的简单、免费的小工具，例如潜在用户可能用得上的计算器。将它放在一个专门的网站上，起一个人们在搜索引擎上能检索到的名字。要求打算使用工具的人提供联系方式。找到使用工具的人，私下里通过邮件向他们推荐公司的主打产品。

商务拓展——写下有希望建立伙伴关系的3种类型的公司。举个例子，是否有公司生产你的补充性产品？找几家小公司，在每个领域与

两家公司建立联系，一共6家。与尽可能多的人聊天，看看他们是否感兴趣。至少建立一种合作关系。

直接推销——列出20个本地潜在客户。试着让尽可能多的人热情地介绍你的产品，并与他们面对面地讨论你的产品。使用我们在第18章中提出的SPIN问题模型。或者，通过电子邮件向100名你认为很有可能转变为真正客户的潜在客户伸出援助之手。

分销——在最适合的大型分销网络上注册产品（相关章节的结尾处提供了一份名单）。从这个平台上找20家代理商，采用简单而具有势能的支付体系。私下与每一位代理商取得联系，让它们体验产品，这有助于提高它们的销售效率。你也可以找到可能与潜在用户保持良好关系的现有用户，与它们建立代理关系。

现有平台——找到潜在用户浏览最多、与公司最相关的细分市场平台（例如Craigslist、Tumblr等）。研究该平台上运营产品的最佳案例，对自己的产品采取同样的方法。尝试一些付费工具，或者做广告。也可以使用简单的浏览器扩展，努力进入热门产品列表。

会展——遵循“寻找跨界”一章给出的流程，将下一年所有明显相关的活动写下来。深入挖掘未来几个月的活动，确保小型活动也在列表中。问问本地创业公司社群，是否有人参加过这些活动。在看起来最有潜力的活动期间做会展，或者以参会者的身份参加大规模展会。

线下活动——组织一场为期一天的小型会议。从本地区找几位发言人。可以利用大学的场地和资源。为此你可能需要邀请一位大学教授发言。你也可以赞助几场本地活动，并要求做几分钟的发言，讲述在活动开始你的关注点是什么。

演讲——联系3位与产品相关的本地活动的组织方，问问你是否能在接下来的活动中演讲。在讲述个人经历时谈一谈公司的成长历程：

你如何走到今天这一步？你如何巧妙地解决了产品问题？未来有什么发展规划？你还可以争取在地区会议中做演讲。

建立核心社群——加入3个有用户参与的在线论坛，在每个论坛中与至少20个人接触。坚持一个月，这样会使你看起来很认真。同样，不要直接推销产品；以社群的积极用户身份真心与他们交流。在适当的时候用你的账号推荐产品。或者可以利用在线论坛工具组建自己的社群。